

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات

إعداد الطالب
محمد نواش النومسي

بإشراف
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده

رسالــة مقدمــة إلى عمــادة الدراسات العليــا
استكمــالاً لمتطلبــات الحصــول على درجــة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد نواش النومسي الموسومة بـــ:

أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/05/23	مشرفاً ورئيسا
د. خالد يوسف الزعبي		2011/05/23	عضواً
د. حسين محمد العزب		2011/05/23	عضواً
د. علي هادي جبرين		2011/05/23	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى الشموع التي تشتعل لتنير سبل دربي... إلى الزهور التي لا تذبل... إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي... إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً إلى:

من ربياني صغيراً وعلّماني كبيراً - نخفض لهما جناح الذل من الرحمة والدتي... ووالدي...

أطال الله عمرهما على الخير والطاعة.....

﴿وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً﴾ "الإسراء:24".

أنتما نبع العطف والحنان، منكما تعلمت دروساً في التضحية والعطـــاء والـــصبر والتحمل، قرأت في عيونكما سطور المحبة، وعلى لسانكما قـــصيدة الأمـــل، ونقشت متاعب الحياة على يديكما خريطة المستقبل.

إلى شموخ العز والفخر أخواني الأعزاء وأخواتي العزيزات... الذين مهدوا طريق المجد والعُلا... وكانوا عوني من بداية المشوار... وبدونهم تفقد الحياة معناها.

إليهم جميعاً أهدي باكورة جهدي العلمي لعلّه ينال الرضا من كل مطّلع وقارئ.

محمد النومسي

الشكر والتقدير

يطيب لي في هذا المقام - وبعد أن أبصر هذا العمل المتواضع النور - أن أتقدم بجزيل الشكر ووافر المنّة, إلى أستاذي الفاضل, الأستاذ الدكتور حلمي شحادة المشرف على هذه الرسالة, الذي تعهدها بالعناية والتهذيب طيلة فترة تحضيرها, منذ كانت وليداً وحتى بلغت مرحلة النضوج, حتى إخراجها بهذه الصورة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم والتي سيكون لها الأثر الكبير في إخراجها بأفضل صورة ممكنة.

والى جميع من قدم لي العون والمساعدة كل الشكر والعرفان وسأبقى حافظاً لمعروفهم ما مد لي في الحياة ونسئ لي في الأثر. وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

محمد النومسي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

فهرس الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات

محمد النومسي

جامعة مؤتة، 2011م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (426) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصّورات العاملين في الرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر الرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي، وأن الرقابة الإدارية تفسر ما مقداره (48.5%) من التباين في السلوك الإبداعي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي والنظم الرقابية المستخدمة، وأساليب الاتصال والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها، كما بينها وبين المجتمع الخارجي، كذلك لا بد من التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة وفق ما يتطلبه طبيعة العمل، وقد يتطلب الأمر الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحاصل في العالم من أجل تحسين مستوى السلوك الإبداعي.

Abstract

The Impact in the Administrative Controls Upon the Innovative Behavior in the General Organization for Social Insurance

Mohammad. Al Nomasie

Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the impact of administrative controls on the innovative behavior in the General Organization for Social Insurance in Saudi Arabia "GOSI". To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (426) subjects where Statistical Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward administrative controls and innovative behavior in the "GOSI" was a high level.
2. There is an impact of administrative controls dimensions in innovative behavior which explains (48.5%) of deviation in the dependent variable (innovative behavior).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward administrative controls and innovative behavior attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends the need to work on the modernization and development the organizational structure of the "GOSI", controlling systems used, and communication styles used by the "GOSI" internally or with external society. In addition, "GOSI" should continuously improve the controlling means used according to work nature. This development should benefit from the development in the information technology towards achieving innovative.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 مقدمة:

تشكل الرقابة على أجهزة الإدارة العامة إحدى الوظائف الهامة التـــي يجـــب القيام بها من أجل ضمان تنفيذ الدوائر والمؤسسات الحكومية لواجباتها ومهامهـــا، الأمر الذي يساعد في اكتشاف الانحرافات في العمل سواء قبـــل التنفيـــذ أو فـــي مراحل مبكرة منه، فالرقابة لا تستهدف تربص الأخطاء وتصحيحها بل تلعب دور العامل الوقائي الذي يهدف إلى توجيه انتباه المسؤول إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ مما يحقق فاعلية العمل.

وتُعد الرقابة بأشكالها المختلفة وظيفة هامة وأداه فاعله لمعرفة مدى الكفـــاءة الإدارية (التنفيذية) بين ما خطط له في بداية العملية الإدارية، وبين ما تم إنجـــازه وفق المطلوب من الأهداف المرسومة، والتي تسعى المنظمة لتحقيقها.

والرقابة الإدارية لا تقتصر على تشخيص الانحرافات لتصحيحها بل تكشف أيضاً عن سلامة عملية التخطيط ومتابعة التنفيـــذ ومـــا يتطلـــب مـــن إجـــراءات وسياسات، كما تكشف عن قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المحددة، كما تـــؤثر الرقابة على عملية اتخاذ القرارات إذ انه وعلى ضوء نتائج وتقارير الرقابـــة مـــا يساعد المديرون على اتخاذ القرارات لتجنب الأخطاء والانحرافات.

والرقابة الإدارية لا ترتبط تقليدياً مع الإبداع، لكن يوجد هناك تقارب بـــين الأطراف وذلك لأن المنظمات تسعى للبقاء من خلال تحويل أنفسها إلـــى التعلـــيم والتقييم الذاتي وتحديث القوانين والنظم والإجراءات، لذلك فإنه مـــن الـــضروري تشكيل خطة للإبداع، إذ أن هناك نمواً في الإدراك لأن الإبداع يتطلب تنظيم القدرة على امتصاص المعلومات الخارجية والاستفادة منها، بالإضافة إلى القـــدرة علـــى تحمل التغييرات في الهيكل والموارد البشرية.

وتعد المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من المؤسسات الحساسة في الدولة لطبيعة ارتباط نشطها باقتصاد الدولة وأمنها وسيادتها، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة لدراسة أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى

العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، نظراً للأهمية البالغة التي تتمتع بها هذه المؤسسة في الدولة، وذلك من خلال استعراض أبعاد الرقابة الإدارية وأثرها في تعزيز آليات السلوك الإبداعي الذي تنشده المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي، وهذا جعل أجهزة الرقابة لا تقوم بدورها بطريقة فاعلة سواء ما يتعلق بالبعد التنظيمي أو التشريعي وكذلك الاجتماعي والسياسي والتي تقف عقبة أمام الأجهزة الإدارية لتحقيق التقدم ومواكبة العصر والتخلص من الترهل والتسيب الإداري وعدم القدرة على الوصول إلى أهدافها. الأمر الذي يستدعي التركيز على أبعاد الرقابة الإدارية لتعزيز السلوك الإبداعي، نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في الاهتمام بالعاملين، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. من أجل إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومسانده للإبداع بدرجة عالية. لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمية والتشريعية والسياسية والاجتماعية)؟

2. ما هي تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية للسلوك الإبداعي (حل المشاكل، وقابلية التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصال، وتشجيع الإبداع)؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

1- تتطرق الدراسة إلى دراسة الرقابة الإدارية وأثرها في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، والتي تعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إِلى تَبَنِّي إستراتيجية الإدارة الحديثة، ويساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين أداء العاملين.

2- إلقاء المزيد من الضوء على الرقابة الإدارية، والتي تعد المرتكز الرئيسي لأي إصلاح تنظيمي على مستوى المنظمات خاصةً وأن المعلومات الرقابية تعتبر عملية ترشيد علمي للقرارات التي تتخذ في الإدارات الحكومية.

3- إضفاء المزيد من الفهم عن أهمية السلوك الإبداعي وتحقيق أبعاده للمنظمات، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية التوافق بين أهدافها وأهداف أفرادها وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم للمنظمات.

4- لفت نظر الباحثين والمعنيين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية إلى الدور الغائب لأثر مفهوم الرقابة الإدارية في سلوك العاملين وتفعيل أدائه وانجازه بالشكل الذي يليق بمؤسساتنا السعودية، ويحقق مزيداً من الإبداع.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على درجة توافر أبعاد الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى السلوك الإبداعي (حل المشكلات، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

5- تقديم توصيات عملية مبنّية على نتائج الدراسة للمسؤولين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، للاهتمام بالرقابة الإدارية بغية تعزيز السلوك الإبداعي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمركزت الدراسة حول الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في السلوك الإبداعي (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتـــشريعي، والـــسياسي، والاجتماعي) في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتـــشريعي، والـــسياسي، والاجتماعي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتـــشريعي، والـــسياسي، والاجتماعي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتـــشريعي، والـــسياسي، والاجتماعي) في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في تصورات أفرد العينة للرقابـــة الإداريـــة تعـــزى للمتغيـــرات الشخصية والوظيفية للعاملين المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (المؤهـــل التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في تصورات أفرد العينة للسلوك الإبـــداعي تعـــزى للمتغيـــرات الشخصية والوظيفية للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

1. 7 التعريفات الإجرائية

الرقابة الإدارية : وتشير إلى الرقابة التي تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها مستقبلاً بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، حتى تكون

الرقابة أداة لتحسين أداء العمل وتصييد الأخطاء بالإضافة إلى وضوح النظام الرقابي ومرونته (عياصره، 2008) .

1. **البعد التنظيمي**: هي تلك الأطر والقواعد التنظيمية الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بالإضافة للأنظمة والتعليمات والتي يفترض مراعاتها عند تطبيق العملية الرقابية (عباس، 2008). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس البعد التنظيمي.

2. **البعد التشريعي**: وهي النصوص القانونية التي يتم وضعها وتطبيقها ضماناً لشرعية العملية الرقابية وضماناً لعدم انحرافها (الفاعوري، 2007). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس البعد التشريعي.

3. **البعد الاجتماعي**: وهي الخصائص الاجتماعية النابعة من ثقافة المجتمع وعاداته وارتباطها بكيفية ممارسة الرقابة والتأثير على الأجهزة الرقابية (عياصره، 2008). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس البعد الاجتماعي.

4. **البعد السياسي**: وهي الضغوط التي تمارس من قبل العناصر السياسية وأصحاب المصالح وجماعات الضغط (والرأي العام) على الأجهزة الرقابية (عباس، 2008). وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس البعد السياسي.

ب. المتغير التابع: **السلوك الإبداعي**: ويقصد به السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة، ويعرف السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس أبعاد السلوك الإبداعي. ويتمثل هذا السلوك بالأبعاد الفرعية الآتية:

1- **حل المشاكل**: وتشير إلى قدرة الفرد في اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات(العطوي، 2008)، وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس حل المشاكل.

2- **قابلية التغيير**: مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل(الصرايره، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس قابلية التغيير.

3- **المجازفة وتحمل المخاطرة**: مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية(الحوامده و المعايطه، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس المجازفة وتحمل المخاطرة.

4- **سعة الاتصال**: ويشير إلى مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل بها ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية(الصرايره، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس سعة الاتصال.

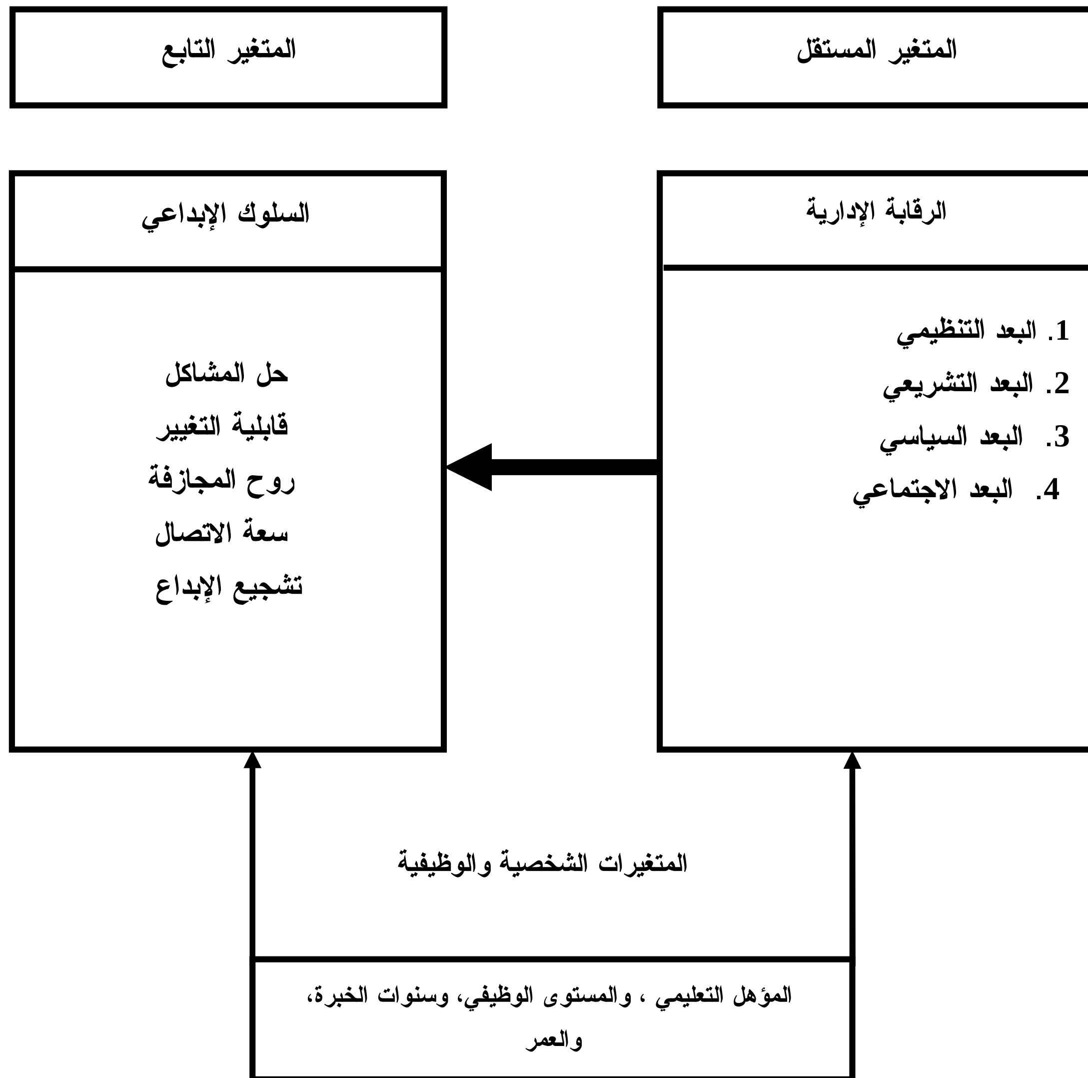
5- **تشجيع الإبداع**: مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله (الحوامده و المعايطه، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس تشجيع الإبداع.

1. 8 نموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الرقابة الإدارية (التنظيمية والتشريعية والسياسية والاجتماعية) أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي بأبعاده (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع). والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

مفهوم الرقابة الإدارية:

لقد تعددت تعريفات الرقابة، ولكن اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح بكفاءة وفعالية؛ كي تمكن من الوصول إلى الأهداف المرسومة (عياصرة، 2008).

وتعتبر الرقابة وظيفة من الوظائف الإدارية ، وتعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أن الأهداف والخطط المسطّــرة قد تم تنفيذها بشكل مرض، كما تعني الرقابة الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ومراجعتها وفقا للخطط الموضوعة (الشوبكي، 2006).

كما عرفها كل من (الفرا، وشاهين، 2009) بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه، وعرفها (عباس، 2008) بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

كما عرف كل من أديبو وجابكي (Adebayo & Jokipii, 2009) الرقابة الإدارية بأنها: عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية. كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تمامًا ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه (Gerrit & Christopher, 2010)، وأما (Akhilesh & Calderon, 2009) فهو يعرف الرقابة بأنها : وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.

ويعرفها(زيدان، 2001) بأنها: التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء ثم تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وعرف (كلاب، 2004) الرقابة الإدارية بأنها :عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات ثم تصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة، كما عرفها كل من لورا ومايكل (Laura & Michael, 2003) بأنها : عملية للتأكد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها.

يتبين من التعاريف الواردة أعلاه حرص العملية الرقابية والقائمين عليها على سير العمل كما هو محدد في الخطط والبرامج، وهذا يعني وجوبية وجود خطة تتضمن أهدافًا محددة ومعايير ترغب المنظمة ببلوغها، لذا فمن هذا نجد أن جوهر العملية الرقابية الإدارية يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطة ومن ثم القيام بتصحيح الانحرافات إن وجدت.

وتعرف الدراسة الرقابة الإدارية على أنها: نشاط إداري يهدف إلى قياس الأداء ومدى تحقق الانجاز الفعلي، ومتابعة العمل، والمقارنة بين ما تم انجازه عبر استخدام معايير رقابية معينه تحددها طبيعة النشاط الإداري، وبين ما هو مخطط له بداية من سياسات عامه وأهداف، واكتشاف الأخطاء ومعرفة مصدرها ومسبباتها، وأوجه القصور، للعمل على تحديد المسؤولية، والعمل على تلافيها مستقبلا، والاستفادة من ذلك في المراحل اللاحقة.

أهمية الرقابة الإدارية

تكمن أهمية الرقابة بشكل عام في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجـــات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس منظمات القطاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشـــران مباشـــران وأكثر وضوحاً عن مستوى الأداء (Mo, 2004: 5).

وللرقابة صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة، والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية . وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولا عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها. والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها (شوقي، 2005).

وتشكل الرقابة الإدارية آلية لضبط العمل الإداري وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى والكفاءة الأفضل للإدارة، كما وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيم المساءلة الشفافية والتمكين وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية (جواد، 2010).

ويرى (Gerrit & Christopher, 2010) بأن للرقابة أهمية في التركيز على تحسين الأداء وتوجيه المجتمع الوجهة السليمة، وتحسين الأداء الإداري يؤدي إلى تحسين الخدمات العامة المقدمة للمجتمع.

وتظهر لدى (Akhilesh & Calderon, 2009) أهمية الرقابة في تحسين الفعالية والكفاءة وتحسين إيصال الخدمات العامة، فمن وجهة نظره على جميع المنظمات لابد أن تكون قادرة على تجديد مواطن النجاح والفشل لديها لتستطيع تطوير نفسها من خلال التعلم من نقاط النجاح والفشل لديها.

ولقد تصاعدت قيمة وأهمية الرقابة الإدارية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة نتيجة لانتشار ظاهرة الخصخصة وشراكة القطاعين العام و الخاص في

تقديم الخدمات للعامة مما جعل من الرقابة قيمة لها نفوذهـا فـي الإدارة العامـة المعاصرة (الفاعوري، 2007).

ويوضح لورا ومايكل(Laura &, Michael, 2003) مجموعة من الأسـباب التي كان لها الأثر الكبير بزيادة الاهتمام بالرقابة الإدارية على كـلا الـصعيدين المحلي والعالمي وهي:

1- أهمية الرقابة في محاربة الفساد: وتبرز أهمية الرقابة فـي هـذا الـسياق بالتصدي لعواقب الفساد وما تجره على الدول وخاصة النامية منهـا مـن أضرارِ فقدان الشرعية السياسية للمؤسـسات الحكوميـة وتـدني الكفـاءة الاقتصادية وسوء توزيع الموارد وتداعي منظومة القيم في المجتمع.

2- ثورة المعلومات والاتصالات، أدت ثورة المعلومات والاتـصالات لزيـادة الحاجة للرقابة الإدارية، فكما أن التطور في مجال المعلومـات أداة طيبـة لمواجهة الفساد، فإن استغلاله السلبي قد يؤدي لانتشار الفساد.

3- الاهتمام المتزايد بالإصلاح الإداري وإعادة اختراع الحكومات: إن زيـادة الاهتمام بالرقابة المركزة على النتائج قد يـساعد فـي عمليـة الإصـلاح الإداري، فالإجراءات المعقدة تهيء مناخاً ملائماً لانتشار الفساد وتبـسيطها ووضوحها يحد من الفساد ويعد هذا من أهم مبادئ الإصلاح الإداري.

خصائص نظام الرقابة الجيد ومكوناته:

إن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة هي:

1- الملائمة:

يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها فالمنظمة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط والمنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيداً تلاءم حجم النشاطات وتنوعها (البشابشه، 2002).

2- توازن التكاليف المبذولة مع المردود:

يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه (Akhilesh & Calderon, 2009).

3- الوضوح: ويشمل (القضاة، 2008):

أ- وضوح الهدف من الرقابة.

ب- وضوح الأساليب الرقابية.

جـ- وضوح المعايير المعتمدة لقياس النتائج الفعلية عليها.

د- وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند حدوثها واكتشافها.

4- المرونة:

بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف (البشابشه، 2002).

5- الفعالية:

يجب أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه وهي اكتشاف الأخطاء حال وقوعها ومعرفة أسبابها والعمل على منع وقوعها ما أمكن والعمل على تصحيحها حال وقوعها (البشابشه، 2002).

6- الدقة والفورية:

يجب أن يتولد عن النظام عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة وبشكل فوري عن وضعية الانجاز (الأداء) (الفرا، وشاهين، 2009).

مكونات النظام الرقابي الجيد:

للنظام الرقابي الجيد مكونات لا بد من توافرها لضمان تنفيذ العملية الرقابية بفاعلية وكفاءة وهذه المكونات هي:

1- تحديد الهدف من الرقابة:

قد يكون الهدف من الرقابة هدفاً عاماً وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة وهو ما يعبر عنه باصطلاح "الإشراف الدائم" وعلى هذا الأساس

تكون الرقابة تعبيراً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة (القضاة، 2008).

والمهمة الأساسية للرقيب هنا تنحصر في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه فيحول بذلك دون حصوله أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه ولكن قبل استفحال أمره. أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه أو معرفة الخطأ فور وقوعه وإصلاحه فوراً قبل استفحال أمره (الجرادي، 2000).

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بالنسبة لمعايير ونماذج محددة، وبهذا تتضمن الرقابة معنى المتابعة في مجالات محددة ففي مجالات الإنتاج تركز استغلال الموارد المالية وعدم تسرب الأموال إلى خارج المنظمة دون وجه شرعي وهكذا... (الشريف، 2001).

2- تحديد معيار واضح:

المعيار هو رقم أو مستوى جودة معين يستخدم مقياساً للحكم بموجبه على مدى ملائمة إنجاز ما فيساعد على (الفرا، وشاهين، 2009):

1. تحديد مدى جودة الإنجاز كماً ونوعاً.
2. اكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له.

والمعيار الجيد له صفات ومقومات يجب أن تتوافر فيه أهمها: أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير، وأن يكون واضحاً ومفهوماً وأن يكون بلوغه ميسوراً.

3- تحديد نظام للتبليغ:

للرقابة أساليب متعددة فهذه الأدوات والأساليب تشمل الأرقام والإحصاءات ودلالاتها والمعلومات المتمثلة في الميزانيات والتقارير والخرائط ومعايير الأداء والميزانيات التقديرية والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحاليل المالية والهندسية والكيماوية وتقييم الأعمال والوظائف وتوصيفها والمراجعة الداخلية والخارجية والمتابعة (عباس، 2008).

4-تحديد أنواع الرقابة التي سيتم استعمالها:

يمكن تصنيف الرقابة حسب معايير متنوعة مثل معيار الزمن ومعيار التنظيم ومعيار المصدر، وفيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار من هذه المعايير:

أ- الرقابة من حيث الزمن وتصنف إلى:

1- الرقابة الوقائية (الإيجابية):

وهي ما يُعرف بالرقابة الإيجابية حيث تتم عملية الرقابة العامة الشاملة عن طريق الإشراف الشامل بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثه قبل وقوعه أو الاستعداد لمواجهته والتخفيف من نتائجه. وتتم هذه الرقابة عن طريق القيام بالجولات التفتيشية والمتابعة (Gerrit & Christopher, 2010).

2- الرقابة العلاجية (السلبية):

وهي ما يُعرف بالرقابة السلبية لأنها تنتظر الخطأ حتى يقع ثم تحاول اكتشاف أسبابه ثم علاجه وقد يستغرق هذا وقتاً أطول ولكن نظام الرقابة السليم يجب أن يساعد على اكتشاف الخطأ واكتشاف أسبابه وعلاجه حال وقوعه (كلاب، 2004).

ب. الرقابة من حيث التنظيم وتقسم إلى أنواع هي:

1- الرقابة المفاجئة:

وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار والهدف منها هو اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدى إخلاصهم في العمل (شوقي، 2005).

2- الرقابة الدورية:

وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقاً على فترات محددة والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي ومن أمثلتها ما يطلبه البنك المركزي من البنوك المرخصة العاملة بالمملكة من تزويده بمعلومات محددة عن أوضاعها المالية وبشكل دوري بموجب نماذج معدة مسبقاً لهذا الغرض (الفرا، وشاهين، 2009).

3- الرقابة المستمرة:

بمعنى أنها دائمية وليست على فترات متقطعة ومن أمثلتها ما يُعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها دفترياً (Laura & Michael, 2003).

ج- الرقابة من حيث المصدر:

1- الرقابة الداخلية:

أي وجود قسم خاص في المنظمة مهمته القيام بأعمال الرقابة مثل قسم التدقيق الداخلية الموجود في البنوك (البشابشه، 2002).

2- الرقابة الخارجية:

بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس من خارج المنظمة وليسوا موظفين فيها ومن أمثلتها ما يقوم بها البنك المركزي من رقابة على البنوك التجارية والمتخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الأخرى كذلك ما تقوم به أجهزة الرقابة من رقابة مالية على دوائر الحكومة (العسيري، 2005).

أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة وطرق علاجها:

يُمكن إجمال أسباب الانحراف التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالأمور التالية:

1- أسباب مردها إلى المعيار:

قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم، فالمعيار ذو المستوى العالي الصعب التحقيق ينتج عنه دائماً انحراف سالب أي أن الإنجاز يكون دون المستوى المطلوب والعلاج هنا يجب أن ينصب على المعيار وجعله من الممكن الوصول إليه (عياصرة، 2008).

2- أسباب مردها إلى المنفذين:

قد يكون المعيار سليماً ويكون سبب الانحراف هو العاملون أنفسهم فالعاملون قد يكونون (الفرا، وشاهين، 2009):

أ- غير ماهرين بما فيه الكفاية للقيام بالعمل خاصة إذا ما كان العمل جديداً عليهم والانحراف في هذه الحالة غالباً ما يكون سالباً والعلاج هو تدريب هؤلاء العاملين على الطريقة الصحيحة في العمل.

ب- قد يكون العاملون مهملين ولا يهتمون بالقيام بعملهم على الوجه الصحيح لأن روحهم المعنوية متدنية وعلاقتهم برؤسائهم غير جيدة وغالباً ما يكون الانحراف سالباً في مثل هذه الحالات والعلاج هنا يجب أن ينبع من السبب الحقيقي لهبوط روحهم المعنوية وتدنيها ولفت نظرهم وربما اتخاذ إجراءات تأديبية أشد صرامة معهم إذا ما تكرر إهمالهم.

3- أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو بالمعيار:

قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز منحرفاً عن المعيار ولكن لا دخل للعاملين أو المعيار فيها مثل قلة مصادر المواد الخام أو نشوء اضطرابات سياسية أو ركود اقتصادي عام.. إلخ. والعلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن أو احتوائها أو التكيف معها إذا كان من المتوقع لها أن تدوم طويلاً وفشلت المنظمة في تعديلها أو احتوائها. ومما هو جدير بالذكر كما في جميع الحالات السابقة أن الاهتمام يجب أن لا يقتصر على علاج الانحراف السالب وإنما يجب البحث عن أسباب الانحراف الموجب ومعرفتها بدقة وعلاجها إن كانت مما يستدعي العلاج. وفي جميع الحالات وسواء أكان الانحراف سالباً أم موجباً فإن العلاج أو الإجراء التصحيحي يجب أن ينبع من السبب الحقيقي للانحراف لكي يكون العلاج جذرياً (القضاة، 2008).

استعمالات نتائج الرقابة:

إن الرقابة وسيلة لا غاية في حد ذاتها فهي وسيلة لتحقيق الأهداف التالية (Mo, 2004): اكتشاف ثم تصحيح الانحراف عن المعيار، وتستعمل نتائجها كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بحيث تكون أكثر واقعية وأكثر دقة، وتقييم الإنجاز في ناحية ما لغايات المكافآت والثواب مثل الترفيع والترقية وزيادة الرواتب والأجور ومنح المكافآت التقديرية.. إلخ. أو لغايات العقاب خاصة إذا

كان سبب الانحراف يدعو لذلك، وتقييم كفاءة إدارة المنظمة بشكل عـــام للحكــم على مدى نجاح أساليب هذه الإدارة وسياستها.

العوامل الواجب اتخاذها بعين الاعتبار عند تصميم النظام الرقابي للمنظمة:

لا يوجد نظام رقابي موحد يصلح لجميع المنظمات والنشاطات ولا حتى للمنـــشأة الواحدة في جميع الظروف والأحوال ومن العوامل التي تجعل ذلك أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً ما يلي (الفاعوري، 2007؛ زيدان، 2001):

1- **حجم المنظمة** : كلما كبر حجم المنظمة كلما كان من الأفضل الاعتماد على أنظمة الرقابة الوقائية غير الشخصية بالدرجة الأولى ثم الرقابة العلاجية بعد ذلك.

2- **موقع الوظيفة أو النشاط في التنظيم**: كلما ارتفع مستوى موقع الوظيفـــة أو النشاط المراد مراقبته في التنظيم كلما أصبح من الواجب تعدد المعايير التي يتم الحكم بموجبها عليه.

3- **درجة اللامركزية في التنظيم**: كلما تم الابتعاد عن المركزية في التنظيم كلما ازدادت حاجة المديرين إلى التغذية العكسية الراجعة عـــن أعمـــال متخـــذي القرار الذين هم دونهم في المستوى الوظيفي.

4- **بيئة التنظيم ومدى انتشار الثقة بين عناصره** (أسلوب القيادة الـــشائع فيـــه ووجود أو عدم وجود حوافز) ونظرة المرؤوسين لهذا الحوافز فكلما كانـــت بيئة التنظيم تساعد على الثقة وعلى الإخلاص في العمل كلما قلـــت الحاجـــة إلى وجود رقابة شديدة وكلما مال النظام الرقابي المستعمل إلى البساطة.

5- **أهمية النشاط الخاضع للرقابة وأهمية الأخطاء التي قد تنـــشأ**: فـــإن كـــان النشاط ذا أهمية بسيطة والأخطاء أو الانحرافات التي قد تنشأ غير مهمة كلما كان النظام الرقابي المستعمل بسيطاً وغير مكلف والعكس صحيح.

7-وجود أكثر من معيار لقياس الناحية الواحدة:

حيثما كان ذلك ممكناً يجب أن تتعدد المعايير التي يتم بناء عليها إصدار الحكم عن وضعية الإنجاز (الأداء) في ناحية واحدة من النواحي (مثل الجودة أو ربحية المنظمة أو سيولتها ....الخ) إلا إذا كان متعذراً فيكتفي عندها بمعيار واحد.

8- أن يساعد على اختصار الجهد والوقت المصروف على عمليات الرقابة:

وذلك بأن يحدد نقاطاً (أو مراكز) إستراتيجية في النشاط يتم الاستغناء بتفتيشها عن تفتيش ما قبلها حيث تدل صلاحيتها على صلاحية ما قبلها وعدم صلاحيتها على عدم صلاحية ما قبلها.

مقومات الرقابة:

هناك العديد من المقومات والعوامل التي يجب توافرها لكي تحقق الرقابة الداخلية فاعليتها، ومن أهمها :البناء التنظيمي، الاتصال، التقييم والأساليب الرقابية.

أ .البناء التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات وتدرج السلطات ويحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني كما يمثل الدعامة الرئيسة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك يجعل الرقابة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمي فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسئوليات؛ كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها، وقد تكشف الرقابة عيوب في التنظيم وفي خطوط الاتصال؛ مما يستدعي إعادة التنظيم (العسيري، 2005).

ب .الاتصال

لا يمكن تصور تنظيم دون اتصالات تتم بداخله، ولا يمكن أن تتم الرقابة إلا عن طريق الاتصال، ويعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمرا ضروريا؛ لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض، واختيار أسلوب الاتصال المناسب من عوامل نجاح الرقابة الإدارية، وكلما أتاح الاتصال الفرصة لتبادل المعلومات وتبادل الرأي (القضاة، 2008).

ج .التقييم

يعمل تقييم الأداء على تطوير وتحسين أداء العاملين بالمنظمة كما ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم باعتباره يضع أساساً مقبولاً لتقييم القدرات والكفاءات، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين عملية توزيع الاختصاصات المختلفة للوظائف وينسق بين مجهوداها المتعددة ، وفي عملية التقييم تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط؛ من أجل معرفة مدى قربه أو بعده عن المعايير التي تم تحديدها مسبقاً، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحراف إن وجد (البشابشه، 2002).

د .الأساليب الرقابية

يتوجب أن يزود المدراء بأدوات رقابية قوية يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف التي أنيطت بهم، وتتنوع تلك الوسائل حسب طبيعة وظروف الأعمال الإدارية المشمولة بالرقابة، ومن أهم الأساليب الرقابية ما يلي: (الفرا، وشاهين، 2009) الملاحظة الشخصية والمتابعة، والتقارير الإدارية بأنواعها، و الإشراف عبر الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيههم، والميزانيات العمومية، و التحليل المالي للحسابات الختامية، وأساليب التحليل الكمي وبحوث العمليات

السلوك الإبداعي:

يُعرف الإبداع لغةً من البدع : أي الشيء الذي يكون أولا والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شئ فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع (ابن منظور، 1997 : 26).

والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيرا كان أم شرا، والابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة (فضل الله، 2006: 57).

وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وان الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (عساف، 1995: 30) .

ويرى (العنزي، 2006: 27) والمشار له في (الحربي، 2008) بأن الإبداع

هو: نزع الفرد بما يملكه من سمات ذاتية على فهم الظروف البيئية المحيطة به من إيجاد العلاقات بين الأشياء بطريقة مبتكرة وجديدة تساعده على فهم الظواهر المحيطة به والتعامل معها وكذلك تطويعها وتطويرها بما يتناسب مع العمل الذي يقوم به.

ويعرف أيضاً على أنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة– سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة- والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (حريم، 2010: 467).

ويعرفه (العميان، 2004) على أنه: الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

وعرفه (Kwasniewska & Necka, 2004) على أنه: الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

يعرف (جواد، 2010: 58) الإبداع على أنه " عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

وتعرف الدراسة السلوك الإبداعي على أنه: إيجاد الحلول اللازمة لمشاكل المنظمة بطريقة عصرية تستغل فيها الموارد والإمكانيات بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

أهمية الإبداع:

يُعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين

الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طمــوح الأفــراد، وزيــادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبــادئ، قــد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات ان تــستجيب لهــذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثــة التــي تــستجيب لهــذه التغييرات المستمرة (النتيفات، 2006) .

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمــل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خــصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة (King & Anderson, 2003).

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بــالغ الأهميــة والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ علــى بنائهــا واســتمرارها وازدهارها (حريم، 2010).

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمــل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناســبة لــذلك، ســيكون مصيرها التردي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التــي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمــة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حيــاتهم الوظيفيــة فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة فــي تنميــة وتطــوير أنفسهم ومنظماتهم (العنزي، 2006).

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعــاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية

في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام(Kratzer, et al., 2004).

ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي (القريوتي، 2009) : القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية، وتوافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة، والقدرة على أحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ومن خلال العرض السابق والبحث في أدبيات الإبداع الإداري، ترى الدراسة أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيرا من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.

أنواع الإبداع

أختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، وفى هذا الجزء يستعرض الباحث أنواع الإبداع حيث يأخذ الإبداع صورا مختلفة إلا أن أكثر المجالات انتشارا في

هذا الإطار كما يوضحها (القريوتي، 2009) هي على النحو التالي : ابتكار أفكار جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة، والتجميع لأفكـار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكـرة جديـدة أو منـتج جديـد، واستخدام فكرة جديدة في مجال جديد، والاقتباس أو المحاكـاة أو تقليـد تجـارب الآخرين.

كما حدد (الصيرفى، 2005) خمسة أنواع من الإبداع هي:

1) **الإبداع التعبيري**: وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شئ ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2) **الإبداع الفني**: ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
3) **الاختراع**: وهو استحداث شئ جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزه.
4) **الإبداع المركب**: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
5) **الاستحداث**: وهو استخدام شئ موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري، وإبداع فني. فالإبداع الإداري ويضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أما الإبداع الفني فيشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة (حريم، 2010).

خصائص الإبداع الإداري:

أن التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد . وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري الإنساني وقاعدة حركته وارتقائه منذ ان خلقه الله على هذه الأرض الا أن بحث ظاهرة الإبداع والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا الى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي، وما يساعدنا على توضيح هذه الظاهرة وإبرازها بالشكل المناسب هو سرد خصائصها فيمـــــا يلي:

حدد " دركر"(Druker, 2001) خمس خصائص للإبداع هي:

1) الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعيه.
2) الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث.
3) لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد "هذا أمر بديهي".
4) الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم.
5) أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة (نجم، 2003).

وأما (حسين وفخرو، 2002) فقد تحدث عن خصائص الإبداع بصفة عامة وأجملها في ثلاث خصائص رئيسية هي:

1- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: يوجد خلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية وهل هي ظاهرة فردية أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد، أم هي ظاهرة جماعية أيضا بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية. والإبداع ظاهرة فردية أو تؤيد إن الإبداع ظاهرة جماعية إلى القول بأن الإبداع ليس

حكرا على الأفراد فهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي قد يكون ممكنا وبخاصة في الوقت الحاضر حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة للتعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد : ـــ فالإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء والأخصائيين فالإنسان العاقل إنسان مبدع حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر اذا كان يعي ذلك أم لا وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها .

3- أن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره . أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وان كان هذا لا ينفي بدوره أن تتدخل العوامل التربوية الأخرى لتعمل على تنمية الاستعدادات الإبداعية لدى الآخرين. إلا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

كما حدد كل من "زالتمان ودنكان وهولبك " عدد من الخصائص للإبداع باعتبار أن أهميتها تتمثل في إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة حيث أشاروا إلى أن المنظمات تسعى إلى الأشياء المبتكرة الأكثر كفاءة والتي تحقـــق عوائد مجزية وتكون تكلفتهـــا الاقتصادية والاجتماعية قليلة (Byrd & Brown, 2003). كما يجب أن تتميز الأشياء الإبداعية بخاصية الأمان وعدم المخاطرة وأن تكون أكثر اتساقا وانسجاما مع النظام الموجود وإلا تتسم بدرجة عالية من التعقيد، كما تسعى المنظمات من وراء تبني الإبداع أن تكتسب شهرة وسمعة. وتشجع المنظمات كذلك الإبداعات التي تأتي من داخل المنظمة في الغالب وخاصة إذا كان توقيتها مناسب مع عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، كما أن المنظمات تطمئن أكثر إلى الأفكار الإبداعية وتحاول تطبيقها خاصة إذا كان من

الممكن بسهولة الرجوع إلى الوضع السابق في حالة فشل هذه الأفكار . كما تشجع المنظمات الإبداع عندما يرتبط بمشاركة الأفراد وتشجيعهم له، خاصة إذا كان يدعو إلى تدعيم التفاعل بينهم، ويتسم بسهولة وبساطة الإجراءات التي تشجع على قبوله وتبنيه من قبل المنظمة (زيان، 2005).

هذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه وهذا يعني أن الإبداع لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة حيث انه كلما كانت خصائص هذه الإبداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجــعا على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع وعمل المنظمة (اللوزي، 2003).

وفي ضوء الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الإبداع يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعة هذه الخصائص أو أنواعها، وان كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث تناولها كل منهم من زاوية خاصة به، فالبعض تناول خصائص الإبداع من طبيعة الإبداع ذاته، والبعض الآخر ناقش خصائص الإبداع من حيث مراحل عملية الإبداع، وناقش الآخرون خصائص الإبداع من حيث مدى ملائمته لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة.

مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة حيث أنه من الضروري التمييز بــين هذه المستويات. ويمكن تصور الإبداع في مستويات ثلاث كما أوردتهــا (شــقير، 2002):

1. مستوى الإبداع الفردي: ويعتبر المستودع الأول أو قاعدة الأساس و يبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاوز، كرسوم الأطفال أو محاولات العمــال إيجــاد حلول غير مطروحة لمسائل أو مشكلات ما تعترض مسيرتهم العملية.
2. مستوى الإبداع الناقد: يقوم على أساس تفكير يتجاوز التعبير الحر حيــث

ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبـــداع أكثر نضجاً وتميزاً.

3. مستوى الإبداع الخلاق: هو بمثابة تحول كيفي لكل ما سبقه، فهـــو مـــن أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجاً وأصالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع و رفض النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها، ومن النظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل فيتبع سبيلاً لم يطرقه احد من قبـــل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس.

وقسم (عبيد، 2000) والمشار له في (العطوي، 2008) مستويات الإبـــداع إلـــى خمس مستويات وهي الآتي:

1- الإبداع التعبيري: ويسعى إلي تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظـــر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفويـــة للأطفال.

2- الإبداع الإنتاجي: ويشير إلي البراعة في التوصل إلى نواتج من الطـــراز الأول ودونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج و مثـــال ذلك تطوير لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

3- الإبداع الابتكاري : ويشير إلي البراعة في اســـتخدام المـــواد لتطـــوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو مصارف أساسية جديدة ومثال ذلك ابتكار نظريات في العلـــم أو الفـــن، ولكن بالاستناد إلي أفكار و نظريات موجودة سابقاً.

4- الإبداع التجديدي: ويشير إلى القدرة على اختـــراق قـــوانين و بـــادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة.

5- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع و أنـــدرها ويتحقـــق فيـــه الوصول إلي مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً ويترتب عليه ازدهـــار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

مراحل عملية الإبداع:

إن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي (جواد، 2000) والمشار لـــه فـــي (جبار، 2010):

أ. **مرحلة التحضير (Preparation):**

إن التحضير والإعداد ينهي الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يـــشمل التحضير والتنشيط لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع قابلياتـــه ذات العلاقـــة بالاستعدادات الإبداعية وتطويرها.

وتبدأ هذه المرحلة بأعمال جمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع باتجاه تمكين الفرد من ممارسة نمطٍ جديدٍ من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.

ب. مرحلة الحضانة (Incubation):

هذه المرحلة هي أصعب المراحل وصفا. إلا أن ما يحدث خلالها أن الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلـــة الأولـــى تعيش في رحم فكرة تنمو وتتغذى وتتفاعل في ذلك المجال الفكري (العقل) حتـــى تنضج فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري تقفز بعدها الإبداعات ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.

ج. مرحلة الإيماء أو الإلهام (Inspiration):

ويسميها البعص مرحلة التبصر وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب بالدخول إلى مرحلة الإيماء أو الإلهام, وقد يأخذ هذا الأمر حالة توهج الشعاع أي يلمع بشدة وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد إتمام الإيماء. أو كما قال أحـــد العلمـــاء بـــصوت عـــالٍ وجدتها.... وجدتها أو أن ينمو الحل بشكل تدريجي ويحرك حافز اليقظة والانتبـــاه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المُبدع بعد نضوج الفكرة.

د. مرحلة التحقق والمصداقية (Validation):

وأخيراً فإن الشيء الإبداعي (فكرة أو أسلوب أو استجابة) المقدم من الفرد يخضع لعملية اختبار وفحص لمعرفة مدى صمته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيـــق

وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية سواء كان ذلك على مستوى الفرد الواحد أم مجموع الأفراد. فقد يكون القائد الإداري قد بني هيكلاً مرجعياً من الإجراءات التي يعتمد بملائمتها لمعالجة أي مشكلة تنظيمية تنشأ مستقبلاً، إلا أنه يكتشف في النهاية أن هذا الهيكل المرجعي غير واقعي أو عملي إزاء الهدف المنشود مثل هذا الاكتشاف قد يسبب حاله الإحباط عند الفرد خصوصاً إذا ما قرأ المجموع أن هذا العمل ليس عملاً إبداعياً (جواد، 2000 :178).

دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع والأساليب المتبعة في ذلك:

1- دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شئ يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة أن تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤوسين هذا بالإضافة إلى توفير الأساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة (جواد، 2010).

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الإبداعية لدى الفرد لاسيما وأن الإبداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم إكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة (حمود، 2002).

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الإبداع وهي (حمود، 2002 ؛ الصرن، 2001؛ زيان، 2005) :

أ- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.

ب- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

ج- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

د- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

هـ- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

و- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

ز- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب .

ح- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية.

وبالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الإبداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الإبداعي. ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا. يضاف إلى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لا تجرؤ

على النقاش أو الإبداع والعكس صحيح. وكذلك وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالإعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية. وأخيرا فان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على إيجاد شخصيات إبداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين (فضل الله، 2006).

2- أساليب تنمية القدرات الإبداعي:

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع إلى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها سوف يؤدي ذلك إلى تنمية وزيادة صفة الإبداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أكبر الأثر على الناتج الإبداعي التنظيمي. (King & Anderson, 2003).

ومن أكثر الأساليب شيوعاً وأستخداماً الأساليب التالية:

أ- **أسلوب الجماعة الاسمية**: ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9)، يجلسون حول طاوله، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب اليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة

الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (الشماع وحمود، 2000).

ب- **أسلوب دلفي**: ويقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفـراد كمنـسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكـذلك يـتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانيـة تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفـون بعـضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنـسق بإعـداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كـل خبيـر ويسأله إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظـره تجـاه الفكـرة أو المـشكلة الموضوعة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها علـى رأيـه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلـى أن يـصل إلـى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في اسـتخدام الإجابـات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكـرة المطروحـة (رون، 2000).

ج- **أسلوب عصف الأفكار**: وهو وسيلة للحصول على أكبر عـدد ممكـن مـن الافكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممـن يهمهم التوصل الى حل بشأنها بصرف النظر عن المـستوى الإداري الـذي ينتمون اليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقـوم المشتركين باطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تـصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية (Daft, 2001): الحـصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين، وتنقية بدائل الحل، واختبار وتحديد خطة العمل.

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني كما وضحها (الصيرفي، 2005) ما يلي: تأجيل تقييم الأفكار، وعدم السخرية من أفكار الآخرين، والحرية المتكاملة

في التفكير بلا أي قيود، والتركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها، واستعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جيده.

د- **أسلوب التحليل التشكيلي**: وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها (القريوتي، 2009).

هـ- **القائمة المعدة مسبقاً** : وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ هـذه البنـود طـابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقهـا عمليا، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل إلى الحـل الأمثـل (Kwasniewska, & Necka, 2004).

و- **أسلوب التحليل المورفولوجي "خريطة العقل"**: ويستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيـق والتباديـل الممكنـة للعناصر التي تدخل في الشئ محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الأسـلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد مـن هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعـة مـن التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئيـة بعـضها وبعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول أكثر بهذه الطريقـة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيـق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيـار الحـل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثـر الحلـول جـدة وأصـالة. (الفارس، 2005).

ز- **أسلوب الرسم البياني للشجرة**: ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة.

ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية: استخدام صفحة خالية تماما ووضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة، وتحديد القضية الرئيسية موضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق، والبدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على أن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعيه. ووضع كل إجابة في مستطيل مستقل، و توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية، والبدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية، والاستمرار في العمل حتى الوصول إلى خطة يمكن تنفيذها بيانيا أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانيا (الصيرفي، 2005).

العلاقة بين الرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي:

إن الهدف من التركيز على الرقابة الإدارية هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات كثيرة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على مقارنة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة (Gerrit & Christopher, 2010).

ينطلق تفسير هذه العلاقة من رؤية مفادها أن تطوير استراتيجيات الرقابة تساعد العاملين على تركيز جهودهم وتوجيهها لتحسين نوعية وكمية أداء الموظفين في أعمالهم إذ يرى كل من (Uyeda, 2006) وأن هذه العلاقة تتضمن التعامل مع استراتيجيات الرقابة الإدارية وإيجابياتها في تطوير الأداء الإداري والسلوك التنظيمي، خاصة وثمّة دعوات جادّة نحو بلورة المنظور الإلكتروني للتعامل مع الرقابة، من خلال توظيف الوسائل والمعدات الضابطة للرقابة (Sim, 2007). وحدد مودل، وسنفر (Model & Seneivar, 2008) دواعي تركيز المنظمات على الرقابة الإدارية والإبداع نظراً لأهميتهما لها من خلال ما يأتي:

1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية (مَنْ الذي يجب ترقيته، مَنْ الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء).

3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين، حتى يستطيعون جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواءً كان فرداً أو جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

ويشير مايكل (Michael, 2008) أنه يمكن تعزيز وترسيخ إستراتيجية الرقابة الإدارية لدى العاملين من خلال امتلاك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.

ويتطلب تعزيز السلوك الإبداعي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وخاصة العاملين الجدد في المنظمة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسئولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة، فضلا عن التوجه نحو إستراتيجية الالتزام التنظيمي في المنظمة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد أكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات

العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحو العمل المتسم بالتحدي (حريم، ومنصور، 2006).

كما يتطلب تعزيز السلوك الإبداعي أيضاً أن يبذل كل موظف ما لديه من جهد من أجل المنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع أفرادها وليس على المديرين فقط كما كان في الوضع التقليدي. وعلى هذا الأساس لم تعد المسئولية شيئاً يمنحه المديرون للموظفين وإنما أصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، مما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الأسلوب في العمل الإداري حتمية لا خيار فيها. ويستدعي الأمر كما يؤكد الكورن (Allcorn, 1989) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية.

ومما لا شك فيه أن توافر أبعاد الرقابة الإدارية لها تأثير مباشر على السلوك الإبداعي، إذ أن السلوك الإبداعي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمتهِ بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي في المنظمة.

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيّات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حدّ علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

أجرت (جبار، 2010) دراسة بعنوان" أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية" وهدفت إلى التعرف على أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية لدى

موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (376) وجدت أنها صالحة للتحليـل الإحـصائي، وقـد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد عوامل التغيير قد جاءت مرتفعة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكـل التنظيمـي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) علـى الإبـداع التنظيمي.
3. وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعـة (الهيكـل التنظيمـي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على أبعاد الإبداع التنظيمي: القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال، المجازفة والمخاطرة، وتشجيع الإبداع.

وأجرت (الزعبي، 2009) دراسة بعنوان" أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في هذه الجامعات، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (36) فردًا يعملون في وحدات الرقابة الداخلية في الجامعات الحكومية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تراوحت تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس من تقدير ضعيف إلى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة أقل من بكالوريوس حتى مجال تعاون الدائرة مع الوحدة ومجال كفاية المصادر البشرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة بين جامعات الوسط وجامعات الشمال.

وأجرى (الفرا، وشاهين، 2009) دراسة بعنوان" واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة" وهدفت إلى التعرف على واقع الرقابة

الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لأهدافها، حيث بلغ حجم المجتمع (126) منظمة وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها، ولقد بينت الدراسة: توفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة؛ حيث تتنوع الأساليب الرقابية المستخدمة.

وفي دراسة قام بها (مصطفى، 2009) بعنوان"علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين" وهدفت إلى التعرف على علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في تسعة من دواوين الوزارات في مدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (330) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات السلوك التالية: اهتمام القائد بالمرؤوسين، الصفات الشخصية للقائد، درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعمل والإبداع الإداري للمرؤوسين. وفي جانب الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين ومستوى إبداعهم الإداري. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي وأعلى وبين حملة المؤهل الأقل من الجامعي وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي فأعلى.

وأجرى (القضاة، 2008) دراسة بعنوان" اثر نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية" وهدفت إلى بيان أثر نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الإدارية وأثر نظم المعلومات على فاعلية الضبط الداخلي. وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في دائرة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددهم(80) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها، تؤثر نظم المعلومات على فاعلية الرقابة الإدارية في البنوك التجارية الأردنية حيث تعمل على إنتاج معلومات، تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، التشغيلية، والإستراتيجية، وأن نظم المعلومات تساعد في مراقبة عملية الالتزام بالسياسات الإدارية التي تشمل القواعد والإجراءات التي تحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة والى تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل العاملين من خلال وصف وظيفي، وأن هناك أثر إيجابي لنظم المعلومات على فاعلية الضبط الداخلي في البنوك التجارية الأردنية من خلال توفير المعلومات عن جميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى الكشف المبكر للغش، والاختلاسات، ومراقبة عملية التطوير المستمر في أداء العمل .

وفي دراسة قام بها (البشابشه، 2008) بعنوان" أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" وهدفت إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (385) مفردة، شكلت ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن هنالك أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

أما دراسة (عياش، 2008) فجاءت بعنوان "مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين" هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة

الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، أجريت الدراسة على (215) مدير ومديرة ومعلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا كانت عالية جدًا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسة تعزى لمتغير الخبرة.

وقام (الحربي، 2008) بدراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (272) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية متوسطاً.
2. إن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مرتفعاً.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، تدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وأجرى (العطوي، 2008) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (420) مفردة، وتكونت العينة من (304) مفردة من الجامعات الحكومية، و(116) مفردة من الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن تصوّرات العاملين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة للسلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة.

3. وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي، وأن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر (65.7%) من التباين في بُعد (السلوك الإبداعي).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية للموظفين في الجامعات السعودية (المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، والعمر، ومكان العمل).

وفي دراسة قام بها (عواد، 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (689) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري وأبعادِها جاءت بدرجة متوسطة.
2. أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، لمفهوم السلوك الابتكاري وأبعاده جاءت بدرجة مرتفعة.
3. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر (للعوامل المتعلقة بالفرد، العوامل التنظيمية، والتدريب الإداري) في السلوك الابتكاري.

وأجرى (الزعبي، والعزب، 2007) دراسة بعنوان "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد" وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وشملت عينة الدراسة (301)مبحوثاً، وقد بينت نتائج الدراسة أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة

والسلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.

وفي دراسة قام بها (صالح، ورشيد، 2006) بعنوان "تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل" هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطارا تحليلياً يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد التي تهيئ المنظمات لتقبل الفلسفات الإدارية الحديثة لغرض تعزيز الإبداع الفردي للأفراد العاملين في هذه المنظمات، من خلال:

1- استطلاع العوامل التنظيمية التي تعزز الإبداع وفق مؤشرات، براءات الاختراع والابتكارات، البحوث العلمية المنشورة، الترقيات العلمية، الكتب المؤلفة والمترجمة والأشراف على الدراسات العليا.
2- تقديم تصور عملي لكيفية الاستفادة من الفلسفة الجديدة والإبداع في الانتقال بالجامعات من تصميماتها التقليدية وأساليبها الإدارية التقليدية إلى تصميمات مبتكرة تستوعب المفاهيم الحديثة في الإدارة الإبداعية.

وتوصلت الدراسة إلى تقدم رؤساء الأقسام في المرتبة الأولى وبمقدار (10) مقاييس إبداعية ثم يليها في المرتبة الثانية معاونو العمداء وبمقدار (8) مقاييس إبداعية ثم المرتبة الثالثة كانت من نصيب العمداء وبمقدار (14) مقياساً إبداعياً، ودون فروق معنوية بين المناصب الثلاثة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المناصب الثلاثة متقاربة في أعمالها الإبداعية ضمن المقاييس التي تناولتها الدراسة الحاضرة وبمقدار (17) مقياساً إبداعياً.

وفي دراسة قام بها (المعايطة، 2006) بعنوان "أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر مفهوم بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (55%) من ضمن كل جامعة بواقع (37.1%) من مجتمع الدراسي الكلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي: أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيراتِ للإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة،

وأن هنالك اثـــر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والمركزية، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) فـــي الإبداع التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (حريم، ومنـــصور، 2006) بعنـــوان "إدراك العـــاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبـــداع التنظيمـــي: دراســـة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن" وهدفت هذه الدراسة للتعـــرف على مدى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، اعتمـــد البحـــث المـــنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عـــشوائية بـــسيطة مـــن (238) مبحوثاً تمثل قطاع الصناعات الدوائية، واشتملت استبانه الدراسة على (41) فقرة تغطي مختلف مجالات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صـــناع الأدويـــة تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة فقط. وهناك فروق فـــي إدراك المبحـــوثين لبعض مجالات متغيرات البيئـــة التنظيميـــة الداخليـــة تعـــزى لـــبعض العوامـــل الديمغرافية. وكذلك تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئـــة تنظيمية محفزة ومسانده للإبداع بدرجة عالية.

وفي دراسة قام بها (عبد الحليم وعبابنة، 2006) بعنوان " أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهـــة نظـــر الإدارة الإشرافية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائـــر حكومية تقدمت للحصول على جائز الملك عبدالله الثاني للتميز. وتم أخـــذ عينـــة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبـــالغ عـــددهم (329) وتـــم استرجاع 235 وبنسبة 71%. وتم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لفحـــص العلاقات ما بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة ما بين المتغيرات الشخـــصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال اســـتخدام معامـــل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجـــالات الدراســـة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الشفافية ومن ثم البيئة الإبداعية، ومـــن ثم التفويض وأخيراً الممارسة الإبداعية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد بأنـــه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة كلمـــا انخفـــضت درجة الممارسة الإبداعية.

وفي دراسة قام بها (العسيري، 2005) بعنوان "اتجاهات العاملين في الدوائر الحكومية "منطقة تبوك" في المملكة العربية السعودية نحو فعالية الرقابة الخارجية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك، بالمملكة العربية السعودية نحو أبعاد الرقابة الخارجية، وتم تطـــوير استبانة وزعت باليد على (332) موظفاً، واستخدمت أساليب الإحصاء الوصـــفي، وتحليل التباين الأحادي، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية اتجاهـــات العـــاملين، كانت عند المستوى المتوسط . وأن هناك فروق دالة إحصائياً لاتجاهات العـــاملين نحو أبعاد الرقابة الخارجية تُعزى للمتغيرات (مكان العمـــل، المـــستوى الإداري، المؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بأهمية التنسيق والتعاون مع الرقابـــة الداخليـــة بالوحدات المراقبة، وتحديث الأنظمة القديمة ووسائل الاتصال، ومزيد من التدريب للعاملين في مجال عملهم، وتحديد صلاحياتهم .

وأجرى (الإبراهيم، 2005) دراسة بعنوان" تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية" وهدفت إلى التعرف على واقع عمل وحدات أثر الرقابة الإدارية والمالية في الجامعات الأردنية الحكومية وأثر الجامعة ومكان العمل ووحدة الخبرة في هذا الواقع، وشملت عينة الدراسة (128) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة في الجامعات الأردنية رقابة لاحقة لكشف مواطن الخلل، وتعتمد كذلك على الملاحظات الشخصية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان وجود الجامعة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وفي دراسة قام بها (الحوامده و المعايطه، 2003) بعنوان "أثر دوافع الالتحاق

بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تمّ تطوير استبانة وتمّ توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، وقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن دوافع العمل تتنبأ بما مقداره (40.8%) من التباين في السلوك الإبداعي، وقد احتلت المركز الأول الدوافع النفسية في التأثير على السلوك الإبداعي وفسرت ما مقداره (16.3%) من التباين في السلوك الإبداعي، تلاها في ذلك الدوافع المهنية، بعدها الدوافع الاقتصادية ثمّ الدوافع الاجتماعية وأخيراً الدوافع العلمية، حيث فسرت هذه الأنواع الأربعة من الدوافع ما مقداره (24.5%) من التباين في السلوك الإبداعي.
2- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

وفي دراسة قام بها (النفيعي، 2003) بعنوان "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره وأهميته من أجل التطوير الإداري، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية. وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً من (236) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى ثم تشجيع الابتكار ثم القابلية للتغيير ثم روح المجازفة

وأخيراً جاء بُعد سعة الاتصالات. كما توصلت الدراسة إلى وجـود علاقـة بـين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفي.

وقام (أبو تايه، 2003) بدراسة بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنيـة " حيـث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد شملت الدراسـة عينة مكونة من (430) مديرا وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مـصادر قوة القائد بأبعادها مجتمعة (قوة المكافأة، قوة الإجبار، قوة الجاذبية، وقوة المعرفة) والسلوك الإبداعي الفردي وتعزى إلى قوة سر الشخصية وقـوة المعرفـة التـي يستخدمها القائد وأوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية وقوة المكافأة وبين السلوك الإبداعي الفردي وكذلك وجود علاقة سـلبية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

أما دراسة (البشابشه، 2002) بعنوان "العلاقة بين بعض خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية" فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومعرفة العلاقة بـين خـصائص المعلومـات وفاعلية الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة خصائص المعلومات(دقة، توقيت، شمولية، ملائمة، قابلية المعلومات للقياس) وبين فاعلية الرقابة. وأوصـت الدراسة إلى أن هنالك ضرورة الاهتمام من قبل أصحاب القـرار فـي الجهـاز الإداري الحكومي بخصائص المعلومات الإدارية. وتطـوير وتحـسين شـبكات المعلومات لتلائم طبيعة وأغراض الرقابة الإدارية.

دراسة (الخصاونة، 2002)، بعنوان: "أثر تطور المعالجة الالكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الأردن". وهدفت الدراسة إلـى تحديد أثر تطور المعالجة الالكترونية للبيانات في أنظمة ومخاطر الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وتتبع التطور التاريخي لـنظم المعالجـة الإلكترونية للبيانات باستخدام أسلوب المسح الشامل لكافة عناصر مجتمع الدراسة

على فترتين: الفترة (1980 - 1990) والفترة (1991 - 2002). وقد توصلت الباحثة إلى أن تطور المعالجة الإلكترونية للبيانات أدى الى ظهور تحديات ومشكلات رقابية جديدة وازدياد الحاجة إلى بناء وتصميم أدوات رقابية تتناسب مع طبيعة المعالجة الإلكترونية للبيانات وتحدياتها، وضرورة أن يشمل ذلك كافة عناصر الرقابة بشقيها التطبيقية والعامة.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى دونيجان وزملائه (Dunegan et.al, 2010) دراسة بعنوان" Perception of and Innovative Climate : Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction and Leader Subordinate Exchange " حول العوامل التي تؤثر في إدراك الأفراد للمناخ الإبتكاري الموجود في المنظمة، وجمعت البيانات من (419) موظفاً في واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن نوع النشاط أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد والعلاقة بين الزملاء في العمل ونوعية العلاقة بين الفرد والقائد هي متغيرات مستقلة ذات علاقة ايجابية بادراك الفرد للعوامل الموجودة في مناخ العمل الذي يحتضن ويشجع السلوك الابتكاري وهذه العوامل تتمثل في : حرية التصرف، عدم الاهتمام، الثناء على الفرد، التشجيع، القيود، والتنسيق. كما أظهرت الدراسة أن العلاقة بين الفرد ورئيسه كانت أكثر المتغيرات تأثيرا في إدراك الفرد لخمسة من العوامل الخاصة بالمناخ الابتكاري فيما عدا العامل الخاص بالتنسيق بالإضافة إلى ان تأثير تفاعل العلاقات السائدة بين الزملاء مع العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه كان له تأثير واضح على إدراك الفرد للعوامل الستة الخاصة بوجود مناخ العمل الذي يشجع الابتكار.

وأجرى كل من أكيليش وكالديرون (Akhilesh & Calderon, 2009) دراسة بعنوان" Information Intensity, Control Deficiency Risk, and Materiality" "استراتيجيات أنشطة الرقابة وفعاليتها" وهدفت الدراسة إلى تحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في البنوك الفليندية، ومعرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة، ودراسة أثر ودور الرقابة المالية على الجوانب المالية فيها. وشملت عينة الدراسة (741) موظفاً

من العاملين في البنوك الفليندية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن الرقابة الإدارية التقليدية تقدم معلومات مضللة لصناع القرار، لاهتمامها بالمبادئ التكاليفية أكثر من اعتمادها على الربحية، وأن تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي يحدد مدى شمولية ومصداقية وحساسية أساليب التنبؤ بالقدرات التنظيمية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية الرقابية.

كما قام كل من كويستر وبرنساید (Koester & Burnside, 2009) بدراسة بعنوان" Climate for Creativity: What to Measure ? What to Say About it " حول موضوع مناخ الإبداع، ومسحت الدراسة عينة مكونة من (318) موظفاً في مصانع الولايات الغربية في الولايات المتحدة، وقد تبين أن هناك عددا من المعوقات التي تحول دون حصول الإبداع في هذه المنظمات ومن بين هذه المعوقات النقد الهدام من قبل المديرين للأفكار التي يتقدم بها الأفراد، وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية مما دفعهم إلى الإحجام عن تقديم أي مقترحات إبداعية والتركيز بدلا من ذلك على حماية أنفسهم من الوقوع في أية أخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب.

وفي دراسة قام بها مودل، وسنفر، (Model & Seneivar, 2008) بعنوان "Local Management Control and Service" "الرقابة الإدارية في قطاع الخدمات" والتي هدفت إلى تقييم مستوى الأهمية النسبية والجدوى من استعمالات الرقابة الإدارية في قطاع الخدمات العامة في السويد، للتخصص والتحسين، ومدى انعكاس ذلك على المردود العام. فقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أهمية وايجابية دور أنظمة الرقابة الرسمية في التخصص وتطوير المسؤولية من خلال الهيئة الإدارية.

وفي دراسة قام بها (Trudy & Jeffery, 2006) بعنوان" Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity " "تحقيق حدّ أقصى لقدرة القيادة التنظيمية للمستقبل: نموذج للقيادة الذاتية، الإبداع والابتكار "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في

المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف فقد قدمت الدراسة دليل نظري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيــق الإبــداع والابتكــار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثــر قــدرة علــى الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيــادة الذاتيــة، وتوصــلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصى الدراسة قيــادات المنظمات بتشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز الإبــداع والابتكــار فــي المنظمات.

وفي دراسة قام بها كاميلو وآخرون (Camelo, et al., 2006) بعنوان " The Impact of High Level Management Teams and Work Force Characteristics on the Innovation" تأثير رؤية فرق الإدارات العُليا وخصائص فرق العمل على الإبداع" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للــشركات الاســبانية وتكــون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ عــددها (960) شركة والحاصلة على براءات اختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الاسباني وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء الإبداعي. بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومــستقلة ذاتيــاً، ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه لكي يكون أكثر تكثيفاً ومرونة في الأداء فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين وتضمت آراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ وأنهم يشعرون بقدرة على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفــردة للعمــل الخلاق.

دراســة (Kwasniewska & Necka, 2004) بعنــوان " Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender ""إدراك مناخ الإبداع التنظيمي فــي مكــان العمــل: الإدراك حسب المستوى الإداري والجنس "، حيث هدفت الدراســة إلــى اختبــار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية، وكــذلك بــين الــذكور

والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري. فقد افترضت الدراسة بشكل عام بأن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إداراتهم أكثر من إدراك غير المدراء لذلك. وهذا التعارض في الإدراك ينطبق على الجنس. استخدم الباحثان استمارة وزعت على (388) فرداً منهم (229) إناث و (159) ذكور يعملون في منظمات لمواد التنظيف في الشركات الألمانية. أيدت نتائج الدراسة فرضية البحث حيث دلت على أن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع فعالاً ومرغوباً وقابلاً للتنفيذ أكثر من إدراك غير المدراء. كما دلت النتائج على أن المستخدمات من الإناث يدركن أن مناخ الإبداع أقل تفضيلاً وفعالية من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المنظمات التي يعملون بها.

وأجرى كرتيزر وإنجلين (Kratzer & Engelen, 2004) دراسة بعنوان " Raise The Potential Of Two Factors: Performance and Creative Communication Processes With In The Creative Teams" "إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي وأنماط الاتصال لدى فرق العمل المبدعة، حيث قام الباحثان بإجراء الدراسة مستخدمين عينة من (44) من فرق العمل العاملة في إحدى عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق في المنظمات النرويجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق.

وأجرى (Lapirre & Giroux, 2003), دراسة بعنوان" Creativity and Work Environment in High-Tech Context" "الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية في المنظمات البريطانية فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد. وقد

قدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تـــشجيع الإبـــداع فـــي المنظمـــات ذات الاستخدام العالي للتكنولوجيا، بحيث مزجت الدراسة مختلف وجهات النظر حـــول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد يحدد بيئة الإبـــداع التنظيمـــي. وهـــذه الأبعاد هي: (مناخ العمل، التعاون الـــصاعد (الرأســـي)، الاســـتقلالية الحريـــة، الاحترام، التنظيم والترتيب، التعاون الأفقي). ودلت نتائج الدراسة علـــى أن هـــذه الأبعاد تتسم بالمصداقية والاعتمادية التنبؤية لتحقيـــق الإبـــداع فـــي المنظمـــات المدروسة.

أجرى هرتنستين، وآخرون (Hertenstein, etal., 2000) دراسة بعنوان" Performance Measures and Management Control in New Product Development" "الرقابة الإدارية، ومقاييس الأداء في تطوير المنتوجات الجديدة" والتي هدفت إلى اختبار قضايا الرقابة الإدارية في تطوير منتج جديد، وتركزت الدراسة على ثلاثة أشكال من الرقابة الإدارية وهي: موقع تطوير المنتج الجديد في الهيكل التنظيمي، وعمليات تطوير المنتج الجديد،ومقاييس الأداء لتطوير المنتج الجديد. وقد توصلت الدراسة إلى: اختيار تغيير الرقابة الإدارية لأجل تطوير منتج جديد، لان له تأثير على ميكانيكية الرقابة، والتي غالبا ما ربط المديرون في هذه الدراسة بين التغيير والإستراتيجية، إذ أن الإستراتيجية ينبغي أن تكون مؤشر لتطوير منتج جديد، كذلك تطوير منتج جديد هو مفتاح تطبيق الإستراتيجية، والتي تقود إلى تغيير الرقابة.

وفي دراسة كايلد، وآخرون (Kald, etal., 2000) بعنوان " On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of Business" "إستراتيجية الرقابة الإدارية: أهمية تصنيف استراتيجيات الأعمال" والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين الإستراتيجية وتصميم الرقابة الإدارية من منظور النظرية الموقفية. وقد بينت الدراسة أن المتغيرات الإستراتيجية تؤثر على التصنيف الاستراتيجي للأعمال، ويمكن أن تكون كنقطة بداية لدراسات مقارنه عن الإستراتيجية والرقابة الإدارية، كما بينت الدراسة أن الدراسات السابقة في هذا المجال، أخذت في الاعتبار متغيرا واحدا من المتغيرات الإستراتيجية في اختيار العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وتصميم واستخدام الرقابة الإدارية، ليتم التوصية

بأخذ عدة متغيرات استراتيجيه في دراسة وحدات الأعمال، لزيادة توضيح وتفسير كيفية تقييم واستخدام الرقابة الإدارية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية متممة للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي، ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات الـسابق عرضها في تركيزها إذ تناولت الدراسات السابقة واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة كما في دراسة (الفرا، وشـاهين، 2009)، وكما تناولت الدراسات الأخرى اتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحـو أجهـزة الرقابة الخارجية في منطقة تبوك بالمملكة العربية الـسعودية كمـا فـي دراسـة (العسيري، 2005)، وتطرقت دراسة (القضاة، 2008) إلى اثر نظم المعلومـات على فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية. وجاءت الدراسة الحالية لتشتمل على أربعة أبعاد للرقابة الإدارية وهي (البعـد التنظيمـي، والتـشريعي، والسياسي، والاجتماعي)، كما تعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى ــ على حد علم الباحث ــ التي تناولت أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي يحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الإستبانه التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (1863) موظفاً (المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، 2011).

3.3 عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية بنسبة (25%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي (466) موظفاً، ووزعت الإستبانات على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منها (439) إستبانة أي ما نسبته (94%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (13) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (426) إستبانة، مشكلة بذلك (91.4%) من عينة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
	الثانوية العامة فاقل	39	%9.15
	دبلوم متوسط	84	%19.72
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	272	%63.85
	دراسات عليا	31	%7.28
	المجموع	**426**	**%100**
	مدير إدارة	34	%7.98
	نائب مدير إدارة	69	%16.20
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	97	%22.77
	موظف	226	%53.05
	المجموع	**426**	**100.0**
	5 سنوات فأقل	63	%14.79
	من 6-10 سنوات	87	%20.42
الخبرة الوظيفية	من 11-15 سنة	113	%26.53
	16 سنة فأكثر	163	%38.26
	المجموع	**426**	**%100**
	30 سنة أو أقل	74	%17.37
العمر	من 31-40 سنة	109	%25.59
	من 41-50 سنة	155	%36.38
	51 سنة فأكثر	88	%20.66
	المجموع	**426**	**%100.0**

يلاحظ من الجدول رقم (1) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (63.85%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (19.72%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (9.15%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات عليا والتي بلغت (7.28%).

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لصالح موظف حيث

بلغت (53.05%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (22.7%)، يليها نسبة نائب مدير إدارة حيث بلغت (16.20%)، في حين جاءت نسبة مدير إدارة في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (7.98%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (14.79%)، وأن (20.42%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، وأن (26.53%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (11-15 سنة)، في حين أن (14.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم (41 - 50سنة) ما نسبته (36.38%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (25.59%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (20.66%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (17.37%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري للرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي، إضافة إلى الإطلاع على عدد من الإستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. مع مراعاة أن تكون الإستبانة متكيفة مع البيئة السعودية المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل (الرقابة الإدارية)، ويتم صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الإستعانة بدراسة (الفرا، وشاهين، 2009؛ القضاة، 2008؛

العسيري، 2005؛ الزعبي، 2009، الإبراهيم، 2005؛ عياش، 2008) وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة وتتضمن (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي).

الجزء الثالث: المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وتم صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بدراسة (السالم، 1999؛ الحوامدة، والمعايطة، 2003، العطوي، 2008، الزعبي، والعزب، 2007). وتم تعديله ليتناسب وطبيعة مهام العاملين في مجتمع الدراسة . ويتضمن خمسة مقاييس فرعية لقياس السلوك الإبداعي والمتمثلة في: (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع).

وتم استخدام مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: (تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، تنطبق بدرجة كبيرة (4) درجات، تنطبق بدرجة متوسطة (3) درجات، تنطبق بدرجة قليلة (درجتان)، تنطبق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة)).

جدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

البعد	تسلسل الفقرات
الرقابة الإدارية	**37-1**
البعد التنظيمي	13-1
البعد التشريعي	20-14
البعد السياسي	30-21
البعد الاجتماعي	37-31
السلوك الإبداعي	**59-38**
حل المشكلات	42-38
روح المجازفة	46-43
سعة الاتصال	50-47
قابلية التغيير	54-51
تشجيع الإبداع	59-55

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.50) فيكون مستوى التصوّرات مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ تتراوح

بين (2.50-3.49) فإنّ مستوى التصّورات متوسّط وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من (2.29) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً، والجدول رقم (2) يبين توزيع فقرات أداتي الدراسة:

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

3. 6 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) مبحوثاً، تم استثنائهم من عينة الدراسة. وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Equation) للإتساق الداخلي، لحساب معامل ثبات الأداة لكل أداة من أدوات الدراسة والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (3)

معاملات الثبات لكل أداة من أدوات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
	البعد التنظيمي	0.87
الرقابة الإدارية	البعد التشريعي	0.84
	البعد السياسي	0.86
	البعد الاجتماعي	0,88
	حل المشكلات	0.89
السلوك الإبداعي	روح المجازفة	0.88
	سعة الاتصال	0.87
	قابلية التغيير	0.85
	تشجيع الإبداع	0.86

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد الرقابة الإدارية تراوحت بين (0.84-0.88)، في حين تراوحت معاملات ثبات

أبعاد السلوك الإبداعي (0.85– 0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) "Statistical Package For Social Sciences" تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفيّ (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- تحليل الانحدار المتعدّد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّرات التابعة.

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنبُّؤ بالمتغيّر التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكُّد من عدم وجود ارتباط مرتفع (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

7- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمية والتشريعية والسياسية والاجتماعية)؟

الجدول رقم(4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لأبعاد الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

تسلسل الفقرات	أبعاد الرقابة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13-1	البعد التنظيمي	3.52	0.55	4	مرتفع
20-14	البعد التشريعي	3.54	0.56	3	مرتفع
30-21	البعد السياسي	3.55	0.56	2	مرتفع
37-31	البعد الاجتماعي	3.73	0.52	1	مرتفع
37-1	المتوسط الكلي	3.59	0.53	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتّل البعد الاجتماعي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.52)، يليه البعد السياسي ، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.56)، وجاء في المرتبة الثالثة البعد التشريعي بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.56)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة البعد التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.52). وتفسر هذه النتيجة على أنّ إلى الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها مستقبلاً بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، حتى تكون الرقابة أداة لتحسين أداء العمل وليس لتصيد الأخطاء بالإضافة الوضوح النظام الرقابي ومرونته.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين لأبعاد الرقابة الإدارية وهي كما يلي:

أولاً: البعد التنظيمي:

الجدول رقم(5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لأبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	أبعاد العوامل التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية	3.42	0.66	3	متوسط
8-6	الأنظمة والتعليمات	3.60	0.57	1	مرتفع
13-9	دور الموظف القائم بالعملية الرقابية	3.55	0.59	2	مرتفع
13-1	المتوسط الكلي	3.52	0.55	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتّل بُعد الأنظمة والتعليمات المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، يلي ذلك بُعد دور الموظف القائم بالعملية الرقابية، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بمتوسط حسابي بلغ (3.42).

وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على العوامل التنظيمية والتي تعد إحدى الآليات الهامة لتعزيز الرقابة الإدارية وذلك لأهميّة وضّوح توجه المؤسّسة المستقبليّ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كونها تمثل الأطر والقواعد التنظيمية الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية بالإضافة للأنظمة والتعليمات والتي يفترض مراعاتها عند تطبيق العملية الرقابية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين لأبعاد العوامل التنظيمية وهي كما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية:

الجدول رقم(6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
1	يساعد الهيكل التنظيمي للجهاز الرقابي الداخلي على تحقيق أهداف المؤسسة.	3.72	0.98	2	مرتفع
2	يتواجد للجهاز الرقابي الكوادر المؤهلة الكافية للقيام بواجباته.	3.25	1.03	3	متوسط
3	يوجد وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة رقابية .	3.17	1.04	4	متوسط
4	أهداف الجهاز الرقابي واضحة ومحددة بدقة.	3.01	1.06	5	متوسط
5	استقلالية الجهاز الرقابي المالية والإدارية تمكنه من القيام بالمهام المنوطة به.	3.96	0.94	1	مرتفع
5-1	المتوسط الكلي	3.42	0.66	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(6) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين للهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.66)، وقد احتلّت الفقرة رقم(5) (استقلالية الجهاز الرقابي المالية والإدارية تمكنه من القيام بالمهام المنوطة به) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.94)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (أهداف الجهاز الرقابي واضحة ومحددة بدقة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، ويعزى السبب في ذلك أهمية الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية في الرقابة الإدارية لاعتماده على المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية والخارجية.

ب. الأنظمة والتعليمات:

الجدول رقم(7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين للأنظمة والتعليمات كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
6	الأنظمة والتعليمات الرقابية تتسم بالوضوح .	3.48	1.02	3	متوسط
7	يتم إعادة النظر باستمرار بالأنظمة والتعليمات.	3.69	0.96	1	مرتفع
8	هنالك مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة والتعليمات.	3.65	0.98	2	مرتفع
8-6	المتوسط الكلي	3.60	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين للأنظمة والتعليمات كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (7) (يتم إعادة النظر باستمرار بالأنظمة والتعليمات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.69)، وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) (الأنظمة والتعليمات الرقابية تتسم بالوضوح) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (1.02)، يعزى ذلك لأهمية التركيز على التخفيف من حدة الالتزام بالأنظمة والتعليمات والتي تعتبر إحدى لعوامل التي تسبب إشكاليات جوهرية في إجراءات العمل من حيث الروتين والتعقيد في سير المعاملات وهي وسيلة لإهدار الوقت والمال والجهد.

ثانياً: البعد التشريعي:

الجدول رقم(8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لأبعاد العوامل التشريعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	أبعاد العوامل التشريعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
14-17	وضوح التشريعات والتطبيق السليم لها	3.48	0.68	2	متوسط
18-20	المساءلة القانونية	3.59	0.57	1	مرتفع
14-20	المتوسط الكلي	3.54	0.56	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (8) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد العوامل التشريعية كبعد من أبعاد الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتّل بُعد المساءلة القانونية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد وضوح التشريعات والتطبيق السليم لها بمتوسط حسابي بلغ (3.48).

وتشير هذه النتيجة أنه ونتيجة لجمود وغموض إجراءات العمل الرقابي وعدم مواكبتها التطورات الحاصلة في العمل الرقابي وسوء السياسة المتبعة من قبل الإدارات المسؤولة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد العوامل التشريعية وهي كما يلي:

أ. وضوح التشريعات والتطبيق السليم لها:

الجدول رقم(9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لوضوح التشريعات والتطبيق السليم لها كبعد من أبعاد العوامل التشريعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
14	يوجد غموض في التشريعات التي تحكم العملية الرقابية	3.42	1.01	3	متوسط
15	يوجد تقادم في التشريعات المتعلقة بالعملية الرقابية.	3.35	1.04	4	متوسط
16	تربك كثرة القوانين والأنظمة المالية والإدارية عمل الأجهزة الرقابية.	3.59	0.97	1	مرتفع
17	النصوص القانونية تساعد على تطبيق عقوبات صارمة على مخالفيها.	3.57	0.99	2	مرتفع
17-14	المتوسط الكلي	3.48	0.68	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(9) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لوضوح التشريعات والتطبيق السليم لها كبعد من أبعاد العوامل التشريعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.68)، وقد احتلّت الفقرة رقم(16) (تربك كثرة القوانين والأنظمة المالية والإدارية عمل الأجهزة الرقابية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) (يوجد تقادم في التشريعات المتعلقة بالعملية الرقابية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وتشير هذه النتيجة إلى الحاجة لوضوح التشريعات والتطبيق السليم للاعتماد على جهاز رقابي كفوء ونزيه كي يتمكن من معالجة التجاوزات وتطبيق عقوبات صارمة على مخالفيها.

ب. المساءلة القانونية:

الجدول رقم(10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين للمساءلة القانونية كبعد من أبعاد العوامل التشريعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
18	تتوافر الصفة القضائية للأجهزة الرقابية للأخذ بملاحظاتها واستيضاحاتها	3.43	1.02	3	متوسط
19	التوجيهات الصادرة عن الأجهزة الرقابية ملزمة للأجهزة الحكومية	3.62	0.98	2	مرتفع
20	يوجد متابعة مستمرة للقضايا والانحرافات المكتشفة من قبل الأجهزة الرقابية	3.71	0.95	1	مرتفع
18-20	المتوسط الكلي	3.59	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(10) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين للمساءلة القانونية كبعد من أبعاد العوامل التشريعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (20) (يوجد متابعة مستمرة للقضايا والانحرافات المكتشفة من قبل الأجهزة الرقابية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) (تتوافر الصفة القضائية للأجهزة الرقابية للأخذ بملاحظاتها واستيضاحاتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وتشير هذه النتيجة إلى كثرة التعقيدات التي ينطوي عليها القوانين التي تحكم العملية الرقابية بالإضافة إلى ضعف العقوبات المنصوص عليها في هذه القوانين مم أسهم في ضعف مستويات الرقابة الأمر الذي يؤدي إلى الفساد الإداري.

جـــ. دور الموظف القائم بالعملية الرقابية:

الجدول رقم(11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لدور الموظف القائم بالعملية الرقابية كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
9	يتوفر لدى الموظف درجة كافية من المهـــارات للقيـــام بعمله.	3.66	0.92	1	مرتفع
10	يتوفر لدى الموظف المبادرة الذاتية.	3.52	0.96	4	مرتفع
11	يوفر الجهاز الرقابي الحماية الكافية للموظفين.	3.54	0.99	3	مرتفع
12	يتم إشراك الموظف في وضع المعايير الرقابية.	3.46	1.05	5	متوسط
13	توفر الرقابة الذاتية للموظف القائم بالعملية الرقابية يؤثر إيجاباً في فاعلية الرقابة.	3.55	0.95	2	مرتفع
9-13	المتوسط الكلي	3.55	0.59	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(11) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لدور الموظف القائم بالعملية الرقابية كبعد من أبعاد العوامل التنظيمية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم (9) (يتوفر لدى الموظف درجة كافية من المهارات للقيام بعمله) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة رقم (12) (يتم إشراك الموظف في وضع المعايير الرقابية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف معياري (1.05)، ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: البعد السياسي:

الجدول رقم(12)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لأبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	أبعاد العوامل السياسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-21	سياسة الحكومة	3.52	0.67	3	مرتفع
27-25	جماعات الضغط	3.55	0.64	2	مرتفع
30-28	الرأي العام	3.58	0.61	1	مرتفع
30-21	المتوسط الكلي	3.55	0.56	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (12) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين لأبعاد العوامل السياسية كبعد من أبعاد الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتّل بُعد الرأي العام المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.58)، يلي ذلك بُعد جماعات الضغط، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.55)، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد سياسة الحكومة بمتوسط حسابي بلـــغ (3.52). تعتبر العملية الرقابية عملية حاسمة في الإدارة والمشاكل التي تعتري العملية الرقابية قد تؤدي إلى خسائر فادحة، الأمر الذي يستدعي التركيز على العوامل السياسية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد العوامل السياسية وهي كما يلي:

أ. سياسة الحكومة:

الجدول رقم(13)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لسياسة الحكومة كبعد من أبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
21	يوجد تدخل من الجهات العليا في عمل الأجهزة الرقابية	3.41	1.06	4	متوسط
22	تؤثر سياسة الدولة في اتباعها مبدأ العفو عن الفساد في العلمية الرقابية	3.54	0.96	2	مرتفع
23	عدم اتباع مبدأ التشهير بالمفسدين لا يؤثر في العملية الرقابية	3.47	1.05	3	متوسط
24	يتوافر الدعم السياسي للأجهزة الرقابية للقيام بواجباتها.	3.66	0.92	1	مرتفع
21-24	المتوسط الكلي	3.52	0.67	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين لسياسة الحكومة كبعد من أبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.52) وانحراف معياري (0.67)، وقد احتلّت الفقرة رقم (24) (يتوافر الدعم السياسي للأجهزة الرقابية للقيام بواجباتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة رقم (21) (يوجد تدخل من الجهات العليا في عمل الأجهزة الرقابية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ سياسة الحكومة تُشكل إحدى الوظائف الهامة التي يجب القيام بها من أجل ضمان تنفيذ الدوائر والمؤسسات الحكومية لواجباتها ومهامها، الأمر الذي يساعد في اكتشاف الانحرافات في العمل سواء قبل التنفيذ أو في مراحل مبكرة منه ، فالرقابة لا تستهدف تربص الأخطاء وتصحيحها بل تلعب دور العامل الوقائي الذي يهدف إلى توجيه انتباه المسؤول إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ مما يحقق فاعلية العمل.

ب. جماعات الضغط:

الجدول رقم(14)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لجماعات الضغط كبعد من أبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
25	يوجد تأثير لأصحاب المصالح وجماعات الضغط في تطبيق العملية الرقابية بشكل سليم.	3.59	0.99	2	مرتفع
26	تتدخل جماعات الضغط في عمل الأجهزة الرقابية لحماية مصالح أعضائها في الأجهزة الحكومية	3.63	0.98	1	مرتفع
27	يتأثر الموظف القائم بالرقابة المنتمي لجماعة بتوجيهاتها فيما يتعلق بالعملية الرقابية	3.42	1.05	3	متوسط
25-27	المتوسط الكلي	3.55	0.64	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين لجماعات الضغط كبعد من أبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.55) وانحراف معياري (0.64)، وقد احتلّت الفقرة رقم (26) (تتدخل جماعات الضغط في عمل الأجهزة الرقابية لحماية مصالح أعضائها في الأجهزة الحكومية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة رقم (27) (يتأثر الموظف القائم بالرقابة المنتمي لجماعة بتوجيهاتها فيما يتعلق بالعملية الرقابية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وتشير هذه النتيجة إلى كثرة الضغوط التي تمارس من قبل العناصر السياسية وأصحاب المصالح وجماعات الضغط على الأجهزة الرقابي.

جـــ. الرأي العام:

الجدول رقم(15)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين للرأي العام كبعد من أبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
28	يؤثر ضعف الرأي العام في فاعلية الرقابة	3.70	0.83	1	مرتفع
29	تسهم الأجهزة الإعلامية بشكل كبيـــر فـــي كـــشف الانحرافات والأخطاء	3.66	0.98	2	مرتفع
30	زيادة تعقيدات المسائل العامة لا تضعف الرأي العـــام فيما يتعلق بفاعلية الأجهزة الرقابية	3.39	1.05	3	متوسط
28-30	المتوسط الكلي	3.58	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(15) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين للرأي العام كبعد من أبعاد العوامل السياسية في المؤسسة العامة للتأمينـــات الاجتماعيـــة بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلـــغ (3.58) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم (28) (يؤثر ضعف الرأي العام في فاعلية الرقابة) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلـــغ (3.70)، وانحـــراف معياري (0.83)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (زيادة تعقيدات المسائل العامة لا تضعف الرأي العام فيما يتعلق بفاعلية الأجهزة الرقابية) في المرتبـــة الأخيـــرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وتشير هذه النتيجة إلى أهميـــة الرأي العام للتأكد من النصوص القانونية التي يتم وضعها وتطبيقها ضماناً لشرعية العملية الرقابية وضماناً لعدم انحرافها.

رابعاً: البعد الاجتماعي:

الجدول رقم(16)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لأبعاد العوامل الاجتماعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	أبعاد العوامل الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
31-33	القيم والعادات الاجتماعية	3.72	0.54	2	مرتفع
34-37	ثقافة المجتمع	3.74	0.53	1	مرتفع
31-37	المتوسط الكلي	3.73	0.52	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (16) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد العوامل الاجتماعية كبعد من أبعاد الرقابة الإدارية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتّل بُعد ثقافة المجتمع المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد القيم والعادات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.72). وتفسر هذه النتيجة على أنّ العوامل الاجتماعية تمثل الخصائص والمحددات الاجتماعية النابعة من ثقافة المجتمع وعاداته وارتباطها بكيفية ممارسة الرقابة والتأثير على الأجهزة الرقابية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين لأبعاد العوامل الاجتماعية وهي كما يلي:

أ. القيم والعادات الاجتماعية:

الجدول رقم(17)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للقيم والعادات الاجتماعية كبعد من أبعاد العوامل الاجتماعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
31	تؤثر القيم والعادات السائدة في المجتمع في دفع الموظف نحو الانحراف في تطبيق المعايير الرقابية	3.81	0.95	1	مرتفع
32	يتأثر الموظف القائم بالرقابة بعوامل الشفقة والتسامح	3.72	0.99	2	مرتفع
33	يخشى الموظف القائم بالرقابة من نفور الناس وعـدائهم له إذا طبق عمله بطريقة صحيحة .	3.63	1.01	3	مرتفع
33-31	المتوسط الكلي	3.72	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(17) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحـوثين للقـيم والعادات الاجتماعية كبعد من أبعاد العوامل الاجتماعية فـي المؤسـسة العامـة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسـط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّـت الفقـرة رقـم (31) (تؤثر القيم والعادات السائدة في المجتمع في دفع الموظف نحو الانحـراف فـي تطبيق المعايير الرقابية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ(3.81)، وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (33) (يخشى الموظف القائم بالرقابة من نفور الناس وعدائهم له إذا طبق عمله بطريقة صحيحة) في المرتبة الأخيـرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وتشير هذه النتيجـة إلـى أن القيم تشكل ضوابط ومعايير واتجاهات تدفع العاملين نحو الاهتمام بتحقيق أهدافهم والوصول إلى درجة عالية من الأداء، حيث تدعم هذه القيم والعادات الاجتماعيـة نحو إقامة علاقات اجتماعية طيبة مع الآخرين وتوجهه نحو التأثير فيهم وحفـزهم لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، فيما توفر القيم الفكرية الأساس الذي ينطلق منـه الفرد العامل نحو البحث عن الحقائق واكتشافها، والأسلوب المنطقي في التحليـل والاستنباط وحل المشاكل، مما يساعده على تحقيق أهدافه على مستوى التنظيم.

ب. ثقافة المجتمع:

الجدول رقم(18)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لثقافة المجتمع كبعد من أبعاد العوامل الاجتماعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
34	انتشار المحاباة والتحيز والولاءات الضيقة يؤثر في فاعلية الرقابة	3.85	0.95	1	مرتفع
35	يتأثر الموظف القائم بالرقابة بمقولة " قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق"	3.82	0.97	2	مرتفع
36	يؤثر ضعف الاتجاهات الثقافية المتعلقة بالمصلحة العامة في فاعلية الرقابة	3.69	0.99	3	مرتفع
37	يؤثر ضعف الوازع الديني لدى القائمين بالعملية الرقابة سلباً في فاعلية الرقابة	3.58	1.02	4	مرتفع
37-34	المتوسط الكلي	3.74	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(18) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين لثقافة المجتمع كبعد من أبعاد العوامل الاجتماعية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.74) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتلّت الفقرة رقم(34) (انتشار المحاباة والتحيز والولاءات الضيقة يؤثر في فاعلية الرقابة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (37) (يؤثر ضعف الوازع الديني لدى القائمين بالعملية الرقابة سلباً في فاعلية الرقابة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وتشير هذه النتيجة إلى لثقافة المجتمع تؤثر في فاعلية الرقابة وتقف عقبة أمام الأجهزة الإدارية لتحقيق التقدم ومواكبة العصر والتخلص من الترهل والتسيب الإداري وعدم القدرة على الوصول إلى أهدافها.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية للسلوك الإبداعي (حل المشاكل، وقابلية التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصال، وتشجيع الإبداع)؟

الجدول رقم(19)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لأبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

تسلسل الفقرات	أبعاد السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
38-42	حل المشكلات	3.70	0.54	2	مرتفع
43-46	روح المجازفة	3.67	0.56	4	مرتفع
47-50	سعة الاتصال	3.74	0.53	1	مرتفع
51-54	قابلية التغيير	3.66	0.57	5	مرتفع
55-59	تشجيع الإبداع	3.68	0.55	3	مرتفع
38-59	المتوسط الكلي	3.69	0.52	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (19) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلّ بُعد سعة الاتصال المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، يلي ذلك بُعد حل المشكلات، بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تشجيع الإبداع، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد روح المجازفة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد قابلية التغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.66).

وتُفسر هذه النتيجة أن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية قد حققت مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع الذي انتهجته الحكومة السعودية في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمام بحل المشاكل، وتشجيع الإبداع شكل الإطار المرجع تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لأبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

أ. حل المشاكل:

الجدول رقم(20)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لحل المشاكل كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
38	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها في المؤسسة التي أعمل بها.	3.44	1.03	4	متوسط
39	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل في المؤسسة التي أعمل بها.	3.93	0.94	1	مرتفع
40	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني عند أداء مهامي في المؤسسة التي أعمل بها .	3.86	0.98	2	مرتفع
41	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل في المؤسسة التي أعمل بها.	3.85	0.96	3	مرتفع
42	أرغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة التي تواجه المؤسسة التي أعمل بها.	3.41	1.06	5	متوسط
42-38	المتوسط الكلي	3.70	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(20) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لحل المشاكل كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّت الفقرة رقم (39) (أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني عند أداء مهامي في المؤسسة التي أعمل بها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.93)، وانحراف معياري (0.94)، في حين جاءت الفقرة رقم (29) (أرغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة التي تواجه المؤسسة التي أعمل بها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن العاملين يقومون بتجربة الأفكار لحل المشكلات الأمر الذي يتيح الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

ب. روح المجازفة:

الجدول رقم(21)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لروح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
43	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة في المؤسسة التي أعمل بها.	3.73	0.98	1	مرتفع
44	أحاول تنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها.	3.62	0.97	4	مرتفع
45	أحاول متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها.	3.68	0.99	2	مرتفع
46	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها	3.65	0.98	3	مرتفع
43-46	المتوسط الكلي	3.67	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (21) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لروح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم (43) (أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة في المؤسسة التي أعمل بها) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.73)، في حين جاءت الفقرة رقم (44) (أحاول تنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ويعزى السبب في ذلك إلى وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل والتي تُعد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم بوصف وظيفي واضح.

جـــ. سعة الاتصال:

الجدول رقم(22)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لسعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
47	أفسر الاتصالات الواردة لي من الأقسام الأخرى بسهولة في المؤسسة التي أعمل بها.	3.71	0.97	3	مرتفع
48	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المؤسسة التي أعمل بها.	3.88	0.91	2	مرتفع
49	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين خارج حدود المؤسسة التي أعمل بها.	3.92	0.93	1	مرتفع
50	أحصل على الأعمال التي أرغبها في المؤسسة التي أعمل بها من خلال علاقاتي الشخصية.	3.44	1.00	4	متوسط
50-47	المتوسط الكلي	3.74	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(22) أنّ المتوسط العامّ لتــصّورات المبحــوثين لــسعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حــسابي بلــغ(3.74) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتلّت الفقرة رقم (49) (أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين خارج حدود المؤسسة التي أعمل بهــا) المرتبــة الأولــــى بمتوسط حسابــي بلغ (3.92)، في حين جاءت الفقرة رقم (50) (أحــصل علـــى الأعمال التي أرغبها في المؤسسة التي أعمل بها من خلال علاقاتي الشخــصية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، ويعــزى السبب في ذلك إلى وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل والتــي تُعــد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم بوصف وظيفي واضح. ويعــزى السبب في ذلك إلى أن الرؤساء عندما يقومون بتحديد خطوط الاتصال بشكل منظم ومرتب بعيداً عن العشوائية وبشكل واضح فإن هذا من شأنه أن يزيد من التفاعــل بين الرئيس والمرؤوس مما يحسن من السلوك الإبداعي.

د. قابلية التغيير:

الجدول رقم(23)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لقابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
51	أناقش موضوع ترقيتي علناً مع الرئيس المباشر في المؤسسة التي أعمل بها.	3.73	0.95	2	مرتفع
52	أناقش بصراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	3.81	0.94	1	مرتفع
53	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع رئيسي المباشر في المؤسسة.	3.46	1.01	4	متوسط
54	أقوم بالبحث عن طرق جديدة لتنفيذ العمل في المؤسسة التي أعمل بها	3.63	0.99	3	مرتفع
51-54	المتوسط الكلي	3.66	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(23) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لقابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.66) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (52) (أناقش بصراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.68)، في حين جاءت الفقرة رقم (53) (أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع رئيسي المباشر في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.46)، ويعزى السبب في ذلك إلى أن قوى الضغط للتغيير يسهل إدراكها من قبل المبحوثين كونهم يتعاملون معها يومياً في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

هــ. تشجيع الإبداع:

الجدول رقم(24)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لتشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
55	أقوم بتنفيذ أية أفكار جديدة في المؤسسة التي أعمل بها.	3.86	0.94	2	مرتفع
56	أتقدم بتقييمات مكتوبة، لما يقترح من أفكار جديدة في المؤسسة التي أعمل بها.	3.95	0.87	1	مرتفع
57	أقدم تسهيلات لإستقطاب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.38	1.03	5	متوسط
58	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين السلبي في المؤسسة التي أعمل بها.	3.72	0.96	3	مرتفع
59	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في المؤسسة التي أعمل بها.	3.47	1.00	4	متوسط
59-55	المتوسط الكلي	3.68	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(24) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لتشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتلّت الفقرة رقم (56) (أتقدم بتقييمات مكتوبة، لما يقترح من أفكار جديدة في المؤسسة التي أعمل بها) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (57) (أقدم تسهيلات لإستقطاب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، ويعزى السبب في ذلك إلى حرص المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية على تشجيع الإبداع والمبدعين لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانـــات لافتراضـــات تحليـــل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضـــرورة عـــدم وجـــود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بـــإجراء

معامل تضخم التبـــاين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبـــار التبـــاين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجـــدول رقم (25) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيـــر يتجـــاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إنّ هذا المتغيـــر له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقـــد تـــم الاعتمـــاد علـــى هـــذه القاعـــدة لاختبـــار الارتبـــاط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجـــدول (25) والـــذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامـــل تـــضخم التبـــاين(VIF) والتبـــاين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمـــة (VIF) لجميـــع المتغيـــرات كانت أقل من (10)، وتتراوح (1.412 –2.874)، كما نلاحظ أن قيمـــة التبـــاين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتـــراوح بـــين (0.534 – 0.708)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـــق بوجـــود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (25)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء **Skewness**	معامل تقييم التباين (**VIF**)	التباين المسموح به **Tolerance**	المتغيرات
0.370	1.768	0.566	البعد التنظيمي
0.210	1.874	0.534	البعد التشريعي
0.266	1.412	0.708	البعد السياسي
0.249	1.433	0.698	البعد الاجتماعي

ومن أجل التحقيق من افتـــراض التوزيـــع الطبيعـــي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (25) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانـــت أقل من (1)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعـــي لبيانات الدراسة.

جدول (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
السلوك الإبداعي	الانحدار	(4، 421)	0.485	49.115	12.279	*78.577	0.000
	الخطأ			51.723	0.123		
حل المشاكل	الانحدار	(4، 421)	0.477	46.190	11.548	*76.488	0.000
	الخطأ			49.972	0.118		
روح المجازفة	الانحدار	(4، 421)	0.401	48.694	12.174	*54.304	0.000
	الخطأ			74.202	0.176		
سعة الاتصال	الانحدار	(4، 421)	0.491	45.667	11.417	*55.824	0.000
	الخطأ			67.691	0.161		
قابلية التغيير	الانحدار	(4، 421)	0.392	49.606	12.401	*80.788	0.000
	الخطأ			50.811	0.121		
تشجيع الإبداع	الانحدار	(4، 421)	0.383	57.501	14.375	*52.437	0.000
	الخطأ			90.742	0.216		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول رقم (26) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـــة $(\alpha \leq 0.01)$ ودرجات حرية (4، 421)، حيث إن أبعاد الرقابة الإدارية تفسر (48.5%) مـــن التباين في بُعد (السلوك الإبداعي)، كما تُفسر أيضاً (47.7%) مـــن التبـــاين فـــي بُعد(حل المشاكل)، وتُفسر أيضاً (40.1%) من التباين في بُعـــد(روح المجازفـــة)، وفسرت أبعاد الرقابة الإدارية (49.1%) من التباين في بُعد (سعة الاتصال)، كما تُفسر أيضاً (39.2%) من التباين في بُعد (قابلية التغيير)، وتُفسر أيضاً (38.3%) من التباين في بُعد (تشجيع الإبداع)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعـــاد الرقابـــة الإدارية في تفسير الأبعاد التابعة للسلوك الإبداعي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في السلوك الإبداعي (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

أبعاد الرقابة الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التنظيمي	0.274	0.050	0.257	*5.463	0.000
البعد التشريعي	0.240	0.051	0.231	*4.282	0.000
البعد السياسي	0.222	0.054	0.214	*4.093	0.000
البعد الاجتماعي	0.218	0.059	0.190	*4.058	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.463، 4.282، 4.093، 4.058) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالسلوك الإبداعي من خلال أبعاد الرقابة الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التنظيمي	0.333	*6.002	0.000
البعد التشريعي	0.429	*5.784	0.000
البعد السياسي	0.462	*4.932	0.000
البعد الاجتماعي	0.485	*4.426	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن البعد التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (42.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد أثر أبعاد الرقابة الإدارية في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أبعاد الرقابة الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التنظيمي	0.310	0.058	0.254	*5.388	0.000
البعد التشريعي	0.243	0.049	0.233	*4.917	0.000
البعد السياسي	0.160	0.053	0.158	*3.001	0.003
البعد الاجتماعي	0.226	0.050	0.243	*4.485	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.388، 4.917، 3.001، 4.485) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بحل المشكلات من خلال أبعاد الرقابة الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التنظيمي	0.332	*6.374	0.000
البعد الاجتماعي	0.414	*5.873	0.000
البعد التشريعي	0.466	*4.587	0.000
البعد السياسي	0.477	*3.794	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي، كما يتضح من الجدول رقم (30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن البعد التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد الاجتماعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (41.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.7%) من التباين في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد أثر أبعاد الرقابة الإدارية في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أبعاد الرقابة الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التنظيمي	0.241	0.059	0.238	*4.109	0.000
البعد التشريعي	0.236	0.057	0.209	*4.104	0.000
البعد السياسي	0.230	0.062	0.209	*3.700	0.000
البعد الاجتماعي	0.199	0.067	0.150	*2.971	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.109، 4.104، 3.700، 2.971) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بروح المجازفة من خلال أبعاد الرقابة الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التنظيمي	0.290	*5.210	0.000
البعد التشريعي	0.357	*4.596	0.000
البعد السياسي	0.387	*3.994	0.000
البعد الاجتماعي	0.401	*3.197	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما يتضح من الجدول رقم (32) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن البعد التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (29%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.1%) من التباين في روح المجازفة كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الرقابة الإدارية في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أبعاد الرقابة الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التنظيمي	0.318	0.050	0.299	*6.390	0.000
البعد التشريعي	0.268	0.051	0.282	*5.261	0.000
البعد السياسي	0.231	0.058	0.185	*3.975	0.003
البعد الاجتماعي	0.133	0.054	0.128	*2.462	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.390، 5.261، 3.975، 2.462) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسعة الاتصال من خلال أبعاد الرقابة الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التنظيمي	0.351	*7.260	0.000
البعد التشريعي	0.457	*6.991	0.000
البعد السياسي	0.485	*4.228	0.000
البعد الاجتماعي	0.491	*2.746	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما يتضح من الجدول رقم (34) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن البعد التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (35.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (45.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.1%) من التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد أثر أبعاد الرقابة الإدارية في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

مستوى دلالة t	قيمةt المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد الرقابة الإدارية
0.000	*4.539	0.232	0.060	0.273	البعد التنظيمي
0.000	*4.252	0.241	0.065	0.277	البعد التشريعي
0.003	*3.033	0.177	0.062	0.187	البعد السياسي
0.003	*2.970	0.151	0.070	0.208	البعد الاجتماعي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (35)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.539،

4.252، 3.033 2.970) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما يتضح من الجدول رقم (36) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن البعد التشريعي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التشريعي (34.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.2%) من التباين في قابلية التغيير كمتغير تابع.

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بقابلية التغيير من خلال أبعاد الرقابة الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التشريعي	0.277	*5.863	0.000
البعد التنظيمي	0.349	*5.018	0.000
البعد السياسي	0.380	*3.472	0.000
البعد الاجتماعي	0.392	*3.261	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الرقابة الإدارية في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أبعاد الرقابة الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد التنظيمي	0.302	0.066	0.234	*4.544	0.000
البعد التشريعي	0.313	0.072	0.248	*4.342	0.000
البعد السياسي	0.240	0.078	0.158	*3.094	0.002
البعد الاجتماعي	0.178	0.068	0.154	*2.613	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.544، 4.342، 3.094، 2.613) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي.

جدول (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتشجيع الإبداع من خلال أبعاد الرقابة الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
البعد التشريعي	0.273	*5.014	0.000
البعد التنظيمي	0.344	*4.973	0.000
البعد السياسي	0.375	*3.863	0.000
البعد الاجتماعي	0.383	*2.919	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الرقابة الإدارية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما يتضح من الجدول رقم (38) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن البعد التشريعي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التشريعي (34.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (37.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (38.3%) من التباين في تشجيع الإبداع كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) في تصورات أفرد العينة للرقابة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

الجدول (39)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو الرقابة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	7.215 154.739	2.405 0.367	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	16.995 144.959	5.665 0.344	*16.91	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	14.154 147.800	4.718 0.350	*18.45	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	1.546 160.408	0.515 0.380	*1.618 *	0.156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

** غير دالة إحصائياً على مستوى (0.05≥ α)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (39) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو الرقابة الإدارية حيث وجدت أن قيمة ($F=8.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو الرقابة الإدارية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.74) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.63)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات الرقابة الإدارية.

الجدول (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الرقابة الإداريةتبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.19	*0.30
31-40 سنة	3.53	-	-	-	-
41-50 سنة	3.63	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.74	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تـــصورات العـــاملين فـــي المؤســـسة العامـــة للتأمينـــات الاجتماعية نحو الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (39) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الرقابة الإدارية حيث وجدت أن قيمة (F=16.91) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (41) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.75)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.46) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.75)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.51) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.46) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات الرقابة الإدارية عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول (41)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصّورات المبحوثين نحو الرقابة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.46	-	-	*0.19	*0.29
6-10 سنوات	3.51	-	-	-	*0.24
11-15 سنة	3.65	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.75	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو الرقابة الإدارية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (39) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الرقابة الإدارية حيث وجدت أن قيمة ($F=18.45$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية نحو الرقابة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (42) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون) فقد بلغ (3.34) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون) حيـث بلـغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.67)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فما دون) فقد بلغ (3.34) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمـي بكـالوريوس.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمـــي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.34)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. ويفـــسر تلـــك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثـــر علمـــاً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول (42)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو الرقابة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.34	-	*0.24	*0.33	*0.43
دبلوم متوسط	3.58	-	-	-	-
بكالوريوس	3.67	-	-	-	-
دراسات عليا	3.77	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في المؤســسة العامـــة للتأمينـــات الاجتماعية للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (39) للفروقات في الرقابة الإداريـــة تبعـــاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الرقابة الإدارية حيث وجدت أن (F=1.618) ومستوى الدلالة (α =0.156) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبـــول الفرضـــية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) في تصورات أفرد العينة للسلوك الإبـــداعي تعـــزى للمتغيـــرات الشخصية والوظيفية للعاملين في المؤسسة العامـــة للتأمينـــات الاجتماعيـــة (المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

الجدول (43)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي ، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	5.57 77.44	1.86 0.184	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	2.73 80.29	0.91 0.190	*12.11	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	3.02 79.99	1.00 0.190	*13.46	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 422)	0.984 82.03	0.328 0.194	*0.596	0.453

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≤ α)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (43) للفروقات في السلوك الإبداعي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في السلوك الإبداعي حيث وجدت أن(F=13.46) ومستوى الدلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(44) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.82)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.51) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)(3.51)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.69) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة

الثالثة(بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فمـا دون)(3.51)، أمـا متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ(3.72) ولـصالح المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمي بكالوريوس. وما يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلمـا زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقـي مركـزه الـوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل ، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قـادرين علـى اختيار المنظمة التي يُعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم ممـا مـستوى الـسلوك الإبداعي.

الجدول رقم (44)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.51	-	*0.18	0.21	*0.31
دبلوم متوسط	3.69	-	-	-	
بكالوريوس	3.72	-	-	-	
دراسات عليا	3.82	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (43) للسلوك الإبداعي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في السلوك الإبداعي حيث وجدت أن(F=25.67) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(45) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.53)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.80) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) (3.70)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) فقد بلغ(3.53) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) فقد بلغ(3.53) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(46-55 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحسين السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (45)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.53	-	*17	*0.20	*0.27
31-40 سنة	3.70	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (43) للسلوك الإبداعي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في السلوك الإبداعي حيث وجدت أن(F=12.11) ومستوى الدلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(46) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة

(16سنة فأكثر)(3.79)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيحسن مستوى السلوك الإبداعي لديهم.

الجدول رقم (46)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للسلوك الإبداعي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.58	-	-	-	*0.21
6-10 سنوات	3.68	-	-	-	-
11-15 سنة	3.70	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.79	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الإبـــداعي تبعـــاً لمتغيـــر المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (43) للفروقات في السلوك الإبداعي تبعـــاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في السلوك الإبداعي حيث وجدت أن($F=0.596$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.453$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيمـــا يتعلق بهذا المتغير.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ تصّورات المبحوثين لأبعاد الرقابة الإدارية فـــي المؤســـسة العامة للتأمينات الاجتماعية، جاءت بدرجـــة مرتفعـــة، وقـــد احتّـــل البعـــد الاجتماعي المرتبة الأولى، يليه البعد السياسي، وجاء في المرتبـــة الثالثـــة البعد التشريعي، في حين جاء في المرتبة الأخيرة البعد التنظيمي. وتفـــسر

هذه النتيجة على أنّ إلى الرقابة الإدارية تعمل على اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها مستقبلاً بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، حتى تكون الرقابة أداة لتحسين أداء العمل وليس لتصيد الأخطاء بالإضافة الوضوح النظام الرقابي ومرونته. كما تفسر هذه النتيجة على أنّ الإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به وتفرضه عليها بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها ويجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المؤسسة. كما أنّ تفعيل دور الهيئات الرقابية ومنحها السلطات والصلاحيات الكافية لإنجاز مهامها وأنشطتها لضمان التزام المستويات الإدارية المختلفة بأخلاقيات العمل الرقابي. والتقت مع دراسة (الزعبي، 2009) ودراسة (الفرا، وشاهين، 2009) ودراسة (القضاة، 2008).

2. دلت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد سعة الاتصال المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد حل المشكلات، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تشجيع الإبداع، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد روح المجازفة، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد قابلية التغيير. وقد يعود السبب في ذلك إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن

اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن إحساس العاملين بتوفر أبعاد الرقابة الإدارية يُعد أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جبار، 2010) ودراسة (العطوي، 2008) ودراسة(حريم، ومنصور،2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة ، والتقت مع دراسة (المعايطة،2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى إدراك العاملين لمتغيراتِ للإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، والتقت مع دراسة (النفيعي، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية.

3. دلت النتائج إن أبعاد الرقابة الإدارية تفسر (48.5%) من التباين في بُعد (السلوك الإبداعي)، كما تُفسر أيضاً (47.7%) من التباين في بُعد(حل المشاكل)، وتُفسر أيضاً (40.1%) من التباين في بُعد(روح المجازفة)، وفسرت أبعاد الرقابة الإدارية (49.1%) من التباين في بُعد (سعة الاتصال)، كما تُفسر أيضاً (39.2%) من التباين في بُعد (قابلية التغيير)، وتُفسر أيضاً (38.3%) من التباين في بُعد (تشجيع الإبداع)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الرقابة الإدارية في تفسير الأبعاد التابعة للسلوك الإبداعي. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر أبعاد الرقابة الإدارية يُعد أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو

والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمـــل، بمـــا يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفـــراد والعـــاملين فـــي المنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، وهـــي نتيجـــة تؤكـــد الاتجاه الايجابي للعاملين نحو أعمال الرقابة الإدارية وذلك عائـــد لقنـــاعتهم بأنها تهدف وترمي إلى تحسين وتطوير أعمال المنظمة بما يتفق والأهـــداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وإن البعد التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (42.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد الرقابة الإدارية يسهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة على الإبداع من خلال ما يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب. إنّ السائد لدى معظم المبحوثين، والمؤثر على اتجاهاتهم هو انعكاس لمدى ما لهذه الأجهزة الرقابية من أهمية في نظرهم ، وان مجرد إبداء رأي مغاير أو التعرض لها يقع ضمن المحضور، خاصة من ناحية مرجعيتها التي دائما ما ترتبط بالجهات العليا في الدولة، أيضا لما ترتب عن التراكمات السلبية للمفهوم الخاطئ في نظر البعض، بعدم الإدلاء بما يخالف التوجه الرسمي واعتبار ذلك في كل الأحوال لا يتماشئ مع

الولاء الوظيفي، وهذا يشكل قصور في عدم الإفصاح، والإيضاح لمن تقع عليهم تبعات الرقابة الخارجية بأنها وسيلة وليست غاية لتتكون بالتالي اتجاهات حقيقية من منطلق واقعي وليست تابعه لهيبه وشكليات مفروضة.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وإن البعد التشريعي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التشريعي (41.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.7%) من التباين في حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن توافر أبعاد الرقابة الإدارية غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المؤسسة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الإبـــداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وإن البعد التنظيمـــي قـــد احتـــل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (29%) من التباين فـــي المتغيـــر التـــابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فـــسر مـــع المتغيـــرين الـــسابقين (38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقـــداره (40.1%) مـــن التبـــاين فـــي روح المجازفة كمتغير تابع. وما يفسر ذلك أن تميز الثقافة التنظيمية يساعد علـــى

بناء الالتزام العاطفي نحو المؤسسة وسياستها واستراتيجياتها المختلفة لتكون ملائمة، وتساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وإن البعد التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (35.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التشريعي حيث فسر مع البعد التنظيمي (45.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.1%) من التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع. وما يُفسر تلك النتيجة أن توافر أبعاد الرقابة الإدارية تولد العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جُل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في تحسين السلوك الإبداعي.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في قابلية التغيير كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وإن البعد التشريعي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التشريعي (34.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.2%) من التباين في قابلية التغيير كمتغير تابع. ومرد ذلك أن التغيير يساهم في دمج بعض الوظائف، ويساعد في وضوح المهام والواجبات للموظفين وتوزيع الاختصاصات بينهم إلى جانب وضوح المسؤوليات مما يطور من إجراءات العمل ويسهل من مهمة الموظفين بعيدا عن الروتين والتعقيد والبيروقراطية.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التنظيمي، والتشريعي، والسياسي، والاجتماعي) لها تأثير في تشجيع الإبداع كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وإن البعد التشريعي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد التنظيمي حيث فسر مع البعد التشريعي (34.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البعد السياسي حيث فسر مع المتغيرين السابقين (37.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البعد الاجتماعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (38.3%) من التباين في تشجيع الإبداع كمتغير تابع، يفهم من هذه النتيجة أن بعض الموظفين يشجعون الإبداع والمبدعين وقد يكونون ليس لديهم الصلاحيات في تحفيز المبدعين، كما أن حداثة تطبيق التكنولوجيا في الهيئة والتعامل معها بالطريقة التي تخدم مصلحة العمل، كل ذلك يؤيد عدم وجود اثر لتلك المتغير في تشجيع الإبداع.

10. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الرقابة الإدارية، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ويفسّر ذلك أنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الرقابة الإدارية لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزاد ثقته واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الرقابة الإدارية وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً وعلماً ودارية بحيثيات العمل.

11. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في السلوك الإبداعي، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمـــي (دراســـات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبـــرة فـــي الـــسلوك الإبداعي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر)، وأنـــه توجـــد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في السلوك الإبداعي وأن الفـــروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويرجع السبب في ذلك إلـــى أنه كلما زاد مؤهل الفرد وخبراته يكون أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع تحسين مستوى السلوك الإبداعي الذي يمنحهم الاطمئنان والاســـتقرار فـــي العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصـــر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية مـــن المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4. 4 التوصيات:

1. دلت النتائج على وجود أثر للرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي، لذا يجب على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ضرورة تهيئة العاملين لتبني مؤشرات للرقابة الإدارية كمنهج إداري حديث، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال:

أ- التنسيق الفعلي مع الرقابة الإدارية، في الإدارة الحكومية، واعتبارها الأساس، وتنمية روح التعاون والثقة لتفعيل العمل الرقابي بصفه عامه.

ب- تحديد الاختصاصات ومتطلباتها لأجهزة الرقابة الإدارية، منعا للتداخل والازدواجية وذلك بإعادة النظر في توجيه مهامها الرقابية، وتخصصاتها بما يتلاءم وطبيعة عمل الإدارات الحكومية المستهدفة.

جـــ- الأخذ بمبدأ الموضوعية للتوجيه والإرشاد، وعدم السعي لتوسيع دائرة الاختصاص، بلا مبرر، لتغيير ما رسخ لدى البعض من مفهوم خاطىء عن أعمال أجهزة الرقابة.

2. ضرورة تفعيل دور التقارير الإدارية وإعطائها أهمية بالنسبة لدورها في عملية الرقابة حتى تقلل من الأخطاء الإدارية والمالية، وضرورة التعاون بين أجهزة الرقابة والعاملين بوحدات المراقبة من حيث المعلومات وكل ما يسهل عملية التدقيق .
3. ضرورة تفعيل دور الرؤساء المباشرين، وإعطائهم صلاحيات واسعة في عملية المراقبة، ليتسنى لهم ضبط المخالفات وإيقاع العقوبات المناسبة للمخالفين، وتحفيز المرؤوسين الذين ينجزون الأعمال بدقة ودون أخطاء.
4. توصي هذه الدراسة بأن يكون من أهداف نظام المراقبة التحفيز للموظف الكفؤ في عمله والذي ينجز أعماله بسرعة وبدقة دون أخطاء، وليس فقط تقتصر الرقابة على البحث عن الأخطاء والعقاب
5. العمل لتحسين صورة العمل الرقابي، بالتقييم المنطقي، وعلى أسس سليمه، واختيار المعايير المناسبة، وإشعار الوحدات المراقبة بمبدأ العدالة، وذلك بتوزيع الجهد الرقابي العام على الجميع بمساواة مقنعه.
6. العمل لوضع دراسات وبحوث شامله تشارك فيها الأجهزة المعنية بالرقابة الإدارية، لبحث المعوقات، والتداخلات بين أعمالها، منعا للازدواجية، والتكرار، وتضارب الآراء.

المراجع

أ. المراجع العربية:

الإبراهيم، عدنان (2005). تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية :دراسة ميدانية، **أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد (3) المجلد(6)، ص ص 59-84.

البشابشه، سامر عبدالمجيد (2002م). "العلاقة بين بعض خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية "، كما يراها الأفراد العاملون في الأجهزة الحكومية الأردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد(2)، العدد(6)، ص ص 116-138.

البشابشه، سامر عبدالمجيد (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، المجلد(15)، العدد(2)، ص ص 74-103.

ابو تايه، سلطان نايف (2003). العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، **دراسات، الجامعة الأردنية**، المجلد(32)، العدد(1)، ص ص 376-391.

جبار، تغريد (2010). **أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الجرادي، علي (2000). **العوامل المؤثرة على أداء أجهزة الرقابة الإدارية في اليمن**، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

جواد، شوقي (2000). "**السلوك التنظيمي**": دار الحامد للنشر. عمان.

جواد، شوقي ناجي (2010). **إدارة الأعمال: مرجع متكامل**: دار الحامد للنشر، عمان.

الحربي، غنيم (2008). "**أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى**

موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

حريم، حسين (2010). **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، ومنصور، ياسر (2006). " ادارك العـاملين لخـصائص البيئـة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانيـة علـى قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، **مجلة جامعـة الحـسين بـن طـلال للبحوث والدراسات**، مجلد (1)، عدد (1)، ص 1-34 .

حسين، ثائر و فخرو، عبد الناصر (2002). **دليـل مهـارات التفكيـر**.الأردن : جهينة للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002). **السلوك التنظيمي**، الطبعـة الأولـى: دار صـفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الحوامدة نضال، والمعايطة سالم (2003). "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، **المنارة**، جامعة آل البيت، عدد(9) مجلد 14، ص ص 93-109.

الخصاونة، ريم عقاب (2002). **أثر تطور المعالجة الالكترونية للبيانـات علـى أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

رون، هيلينى (2000). **قاموس اكسفورد الحديث**، (ط6)، منشورات ذوي القـربنِ، ايران.

الزعبي، خالد؛ والعزب، حسين (2007). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، **المنارة**، المجلد (13)، العدد (2)، ص ص65-111.

الزعبي، ميسون طلاع (2009). " أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيـة، **مجلـة العلـوم الإنـسانية**، العدد(31)، المجلد(1)، ص 5-32.

زيان، كمال؛ وزيان، حوريه (2005). **تيسير المعارف والابــداع فــي المؤســسات العربية**، "المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيــا، عمان، ص80. 15/2/2005-17/2/2005.

زيدان أمين عبد الغني (2001). **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (1999)."العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والــسلوك الإبــداعي للعاملين"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (26)، العدد (1)، ص 71-93.

الشريف، محمد (2001). "**الرقابة المالية السعودية**"، دراسة تاريخية مقارنة، دار طويق للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

شقير، زينب محمود (2002). **رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين**: مكتبــة النهضة المصرية. القاهرة.

الشماع، خليل وحمود، وخضير (2000). **نظرية المنظمة**، دار المــسيرة للنــشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الشوبكي، سمير (2006). **المعجم الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، ط1.

شوقي، محمد (2005). **الإدارة المعاصرة** مدخل حديث: دار النهضة العربية، ط1، القاهرة.

غانم، صالح سرمد و زهير، رشيد أسيل (2006). **تعزيز الإبداع فــي التعلــيم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل**، دراســة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتــصادي، جامعــة اليرمــوك، الأردن بتاريخ 17-19/4/2006.

الصرايره، أكثم (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيميــة والإبــداع الإداري فــي شركتي البوتاس والفوسفات"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (18)، العدد (4)، ص 41-63.

الصرن، رعد (2001). " **كيف تخلق بيئة ابتكاريـــة فـــي المنظمـــات ؟ ادارة الابداع والابتكار** " الجزء الثاني: دار الرضا للنشر، دمشق.

الصيرفي، محمد (2005). **السلوك التنظيمي**، ط1: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

عباس، علي (2008). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**: مكتبة الجامعة. عمان.

عبد الحليم أحمد، عبابنة رائد (2006). **أهمية التفويض والشفافية في ممارســة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية،** دراسة مقدمة لمؤتمر الإبـــداع والتحـــول الإداري والاقتـــصادي، جامعـــة اليرموك، الأردن، بتاريخ 17-2006/4/19.

عبيد، ماجدة السيد (2000). **تربية الموهوبين والمتفـــوقين**: دار صـــفاء للنـــشر والتوزيع.عمان.

عساف، عبد المعطي محمد (1995). **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمـــات المعاصرة**: مكتبة المحتسب، عمان.

العسيري، أحمد (2005). "**اتجاهات العاملين في الدوائر الحكومية "منطقة تبوك" في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة.

العطوي، سعيد (2008). **أثر المناخ التنظيمـــي فـــي الـــسلوك الإبـــداعي لـــدى الموظفين في الجامعات السعودية(الحكومية والخاصة)**، رســـالة ماجـــستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمـــال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

العنزي، طلاب بن رطيان (2006). **الإبداع الإداري لدى المديرين فـــي شـــركة الاتصالات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملـــك ســـعود: الرياض، المملكة العربية السعودية.

عواد، محمد (2007). **العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عياش، رضوان مجاهد (2008). **مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك

عياصرة، معن محمود (2008). **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**: دار الحامد، عمان .

الفارس، سليمان (2005). "**دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في الإبداع**"، المؤتمر العلمي الرابع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان. 2005/2/15-2005/2/17.

الفاعوري، محمد عيسى (2007). **الإدارة بالرقابة**: دار كنوز المعرفة، عمان.

الفرا، ماجد محمد، وشاهين سمر (2009). " واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد (17)، العدد (2)، ص 571 - 596.

فضل الله، فضل الله (2006). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، **المجلة العربية للإدارة**، العدد(3)، ص 57-74.

القريوتي، محمد قاسم (2009). **السلوك التنظيمي**: **دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط(3): دار الشروق ودار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

القضاة، غسان مصطفى أحمد (2008). **اثر نظم المعلومات المحاسبية على فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

كلاب، سعيد يوسف(2004). **واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة. الإسلامية، غزة.

اللوزي، موسى (2003). "**التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**"، دار وائل للنشر. عمان.

المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (2011)، **الإدارة العامة للموارد البشرية**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مصطفى، همت (2009). علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري لدى عينة من المرؤوسين، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**، الاقتصاد والإدارة، مجلد(19)، عدد(2)، ص 82-107.

المعايطة، سليمان (2006). " **أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1997)، **لسان العرب**، ط3 ، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.

النتيفات، محمد بن عامر (2006). **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض، المملكة العربية السعودية.

نجم، عبود نجم (2003). "**إدارة الإبتكار**"، **المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

النفيعي، ضيف الله بن عبدالله (2003). "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**، الاقتصاد والإدارة، مجلد(17)، عدد(1)، ص 119-136.

ب. المراجع الأجنبية:

Adebayo, A & Jokipii; A. (2009) Strategy, control activities, monitoring and effectiveness, **Managerial Auditing Journal,** 24 (6) 589-597.

Akhilesh, Chandra & Calderon, G. (2009) Information intensity, control deficiency risk, and materiality, **Managerial Auditing Journal** Vol.(24), Issue(3) pp: 213-219.

Allcorn, S. (1989). "Understanding groups at work", **Personnel**, 66 (8), 28-36.

Byrd , J. & Brown , P. (2003) “ **The Innovation Equation** “. Jossey - Bass New York ,.
Camelo, M, Burgoyne, J. & Boydell, T. (2006). The impact of highlevel management teams and worke force characteristics on the innovation, the Spanish case, **(European journal of innovation management),** 9. (2) 179 -201.
Daft, R .(2001) **”Organizational Behavior**” (5th) Dryden Press . Harcourt College Publishers. USA.
Dnnegan K. J. P. Tierney & Duchon, D. (2010) Perception of and innovative climate: Examining the Role of Divisional Affiliation , work Group interaction and Leader subordinate Exchange (**IEEE Transactions on Engineering management** . 39 (3) 52-69 .
Drucker, Peter, F. (2001). " **Organization :Behavior, Structure** ", Butterworth- Heinemann, Oxford.
Gerrit Sarens, Christopher, Joe (2010). The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices: Evidence from a comparative study, **Managerial Auditing Journal**. 25 (4) 471-479.
Hertenstien,julie, H & platt, Marjorie ,B” (2000) performance measures and management control in new product development”, **accounting** horizon, 14(3) 303-343.
Kald, Magnus ,Nilson, Fredrek ,Rapp, Birger(2000) “on strategy and management control: the importance of classifying the strategy of business”, **British journal of management**, 11(3) 197-262.
King, N. & Anderson, N. (2003): **Management Innovation and Chang**, Britsh Library, London .
Koester N . & Robertm . Burnside (2009) **Climate for creativity : what to measure ? what to say about it** ? s.s. Gryskiewicz and D A . Hills (Eds.,) : Readings in innovation, Greensboro , Nc : center for creative Leadership , Usa.
Kratzer, Jan, Leenders, Ogerth A.J., Engelen, Jo M.L. Van, (2004), “Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams”, **Creativity and Innovation Management Quarterly**, 13(1) 86-94.
Kratzer, Jan. Lenders, Ogerth, j. Engelen, Jo. Van, H (2004). Stimulating The Potential: Creative Performance Communication in Innovation Team, **Creativity and Innovation Management Quarterly**, march, 13(1) 245 -288.
Kwasniewska, Joanna & Necka, Edward,(2004), “ Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender”. **Creativity and Innovation Management**, 13 (3) 62-75.

Lapirre J. ; Giroux v-p,(2003), “ Creativity and Work Environment in High-Tech Context” **Creativity and Innovation Management**, Vol.12, No. 1.

Laura F. Spira, Michael Page (2003) Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit, Accounting, **Auditing & Accountability Jour**nal, 16 (4) 152-167.

Michael John Jones (2008) Internal control, accountability and corporate governance: Medieval and modern Britain compared, Accounting, **Auditing & Accountability Journal** 21 (7) 119-126.

Mo, Karl O. (2004). Financial management & analysis, Göteborgs Universitet, Sweden,

Model , Pull ؛ Sienvar , Jeffren (2008) " **Local Management Control and Service** " Management Decision, 6 (1) 176 – 203 .

Sim, K (2007). **the role of management Control Systems to Promote Performance Improvement: in an Environment of Continues Improvement**: An Empirical Analysis, Dissertation Abstract Ph.D. Drexel University.

Trudy C. DiLiello, Jeffery D. Houghton(2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity, **Journal of Managerial Psychology**, 21 (4) 248-263 .

Uyeda; Susuma (2006) , “ **Executive Reporting on Internal Controls in Government : An AGA Task Force Report**”, the association of government Accountants taskforce, **the government Accountant Journal**, 6 (5), 3-10.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أخي الموظف الفاضـــل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات** ، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومـــات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد النومسي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

أولاً	**المستوى الوظيفي**	مدير	☐	مساعد مدير	☐
		رئيس قسم	☐	موظف	☐
ثانياً	**عدد سنوات الخبرة**	5 سنوات فأقل	☐	من 6 – 10 سنوات	☐
		من 11 – 15 سنة	☐	16 سنة أو أكثر	☐
ثالثاً	**المستوى العلمي**	الثانوية العامة فما دون	☐	دبلوم كلية مجتمع	☐
		بكالوريوس	☐	دراسات عليا	☐
رابعا	**العمر :**	30 سنة فأقل	☐	31 – 40 سنة	☐
		41– 50 سنة	☐	أكثر من 50 سنة	☐

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس **أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات**. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1.	يساعد الهيكل التنظيمي للجهاز الرقابي الداخلي على تحقيق أهداف المؤسسة.					
2.	يتواجد للجهاز الرقابي الكوادر المؤهلة الكافية للقيام بواجباته.					
3.	يوجد وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة رقابية .					
4.	أهداف الجهاز الرقابي واضحة ومحددة بدقة.					
5.	استقلالية الجهاز الرقابي المالية والإدارية تمكنه من القيام بالمهام المنوطة به.					
6.	الأنظمة والتعليمات الرقابية تتسم بالوضوح .					
7.	يتم إعادة النظر باستمرار بالأنظمة والتعليمات.					
8.	هنالك مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة والتعليمات					
9.	يتوفر لدى الموظف درجة كافية من المهارات للقيام بعمله.					
10.	يتوفر لدى الموظف المبادرة الذاتية.					
11.	يوفر الجهاز الرقابي الحماية الكافية للموظفين.					
12.	يتم إشراك الموظف في وضع المعايير الرقابية.					
13.	توفر الرقابة الذاتية للموظف القائم بالعملية الرقابية يؤثر إيجاباً في فاعلية الرقابة.					
14.	يوجد غموض في التشريعات التي تحكم العملية الرقابية					
15.	يوجد تقادم في التشريعات المتعلقة بالعملية الرقابية.					
16.	تربك كثرة القوانين والأنظمة المالية والإدارية عمل الأجهزة الرقابية.					
17.	النصوص القانونية تساعد على تطبيق عقوبات صارمة على مخالفيها.					
18.	تتوافر الصفة القضائية للأجهزة الرقابية للأخذ بملاحظاتها واستيضاحاتها					
19.	التوجيهات الصادرة عن الأجهزة الرقابية ملزمة للأجهزة الحكومية					
20.	يوجد متابعة مستمرة للقضايا والانحرافات المكتشفة من قبل الأجهزة الرقابية					
21.	يوجد تدخل من الجهات العليا في عمل الأجهزة الرقابية					
22.	تؤثر سياسة الدولة في إتباعها مبدأ العفو عن الفساد في العلمية الرقابية					
23.	عدم إتباع مبدأ التشهير بالمفسدين لا يؤثر في العملية الرقابية					
24.	يتوافر الدعم السياسي للأجهزة الرقابية للقيام بواجباتها.					
25.	يوجد تأثير لأصحاب المصالح وجماعات الضغط في تطبيق العملية الرقابية بشكل سليم.					
26.	تتدخل جماعات الضغط في عمل الأجهزة الرقابية لحماية مصالح أعضائها في الأجهزة الحكومية					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
27.	يتأثر الموظف القائم بالرقابة المنتمي لجماعة بتوجيهاتها فيما يتعلق بالعملية الرقابية					
28.	يؤثر ضعف الرأي العام في فاعلية الرقابة					
29.	تسهم الأجهزة الإعلامية بشكل كبير في كشف الانحرافات والأخطاء					
30.	زيادة تعقيدات المسائل العامة لا تضعف الرأي العام فيما يتعلق بفاعلية الأجهزة الرقابية					
31.	تؤثر القيم والعادات السائدة في المجتمع في دفع الموظف نحو الانحراف في تطبيق المعايير الرقابية					
32.	يتأثر الموظف القائم بالرقابة بعوامل الشفقة والتسامح					
33.	يخشى الموظف القائم بالرقابة من نفور الناس وعدائهم له إذا طبق عمله بطريقة صحيحة .					
34.	انتشار المحاباة والتحيز والولاءات الضيفة لا يؤثر في فاعلية الرقابة					
35.	يتأثر الموظف القائم بالرقابة بمقولة " قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق"					
36.	يؤثر ضعف الاتجاهات الثقافية المتعلقة بالمصلحة العامة في فاعلية الرقابة					
37.	يؤثر ضعف الوازع الديني لدى القائمين بالعملية الرقابة سلباً في فاعلية الرقابة					
38.	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها في المؤسسة التي أعمل بها.					
39.	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل في المؤسسة التي أعمل بها.					
40.	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني عند أداء مهامي في المؤسسة التي أعمل بها .					
41.	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل في المؤسسة التي أعمل بها.					
42.	أرغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة التي تواجه المؤسسة.					
43.	أناقش موضوع ترقيتي علناً مع الرئيس المباشر في المؤسسة التي أعمل بها.					
44.	أناقش بصراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.					
45.	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع رئيسي المباشر في المؤسسة.					
46.	أقوم بالبحث عن طرق جديدة لتنفيذ العمل في المؤسسة التي أعمل بها					
47.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة في المؤسسة التي أعمل بها.					
48.	أحاول تنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها.					
49.	أحاول متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها.					
50.	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية في المؤسسة التي أعمل بها					
51.	أفسر الاتصالات الواردة لي من الأقسام الأخرى بسهولة في المؤسسة.					
52.	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المؤسسة التي أعمل بها.					
53.	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين خارج حدود المؤسسة التي أعمل بها.					
54.	أحصل على الأعمال التي أرغبها في المؤسسة التي أعمل بها من خلال علاقاتي الشخصية.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
55.	أقوم بتنفيذ أية أفكار جديدة في المؤسسة التي أعمل بها.					
56.	أتقدم بتقييمات مكتوبة، لما يقترح من أفكار جديدة في المؤسسة التي أعمل بها.					
57.	أقدم تسهيلات لاستقطاب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.					
58.	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين السلبي في المؤسسة التي أعمل بها.					
59.	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم في المؤسسة التي أعمل بها.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. زياد يوسف المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور مدحت الطراونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد نواش النومسي

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2011

رقم الهاتف: 00966569185079